



BACHELORARBEIT

Frau
Makda Asefaw

**Sportmarketing: Fußballbun-
desliga**

2014

BACHELORARBEIT

Sportmarketing: Fußballbundes- liga

Autorin:
Frau Makda Asefaw

Studiengang:
Angewandte Medien

Seminargruppe:
AM11wJ1-B

Erstprüfer:
Prof. Dr. Volker Kreyher

Zweitprüfer:
Dr. Edgar Unger

Einreichung:
Mannheim, 23. Juni 2014

BACHELOR THESIS

Sport marketing: Fußballbundesliga

author:
Ms. Makda Asefaw

course of studies:
Applied Media

seminar group:
AM11wJ1-B

first examiner:
Prof. Dr. Volker Kreyher

second examiner:
Dr. Edgar Unger

submission:

Bibliografische Angaben

Asefaw, Makda

Sportmarketing: Fußballbundesliga

Sport marketing: Fußballbundesliga

43 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2014

Abstract

Diese Bachelorarbeit beschäftigt sich mit der Vermarktung in der Fußballbundesliga. Sie beleuchtet dabei drei Vermarktungsbereiche in der Bundesliga. Das Kapitel TV- Nutzungsrechte im Fußball befasst sich mit der rechtlichen Grundlage und der Vergabepolitik in der Praxis. Daneben wird das Sponsoring mit seinen verschiedenen Funktionen und Wirkungen aus Sicht der Unternehmen und Fußballvereine erläutert. Den dritten Teil bildet das Merchandising mit seinen verschiedenen Produkten sowie das Licensing welches die Vertragsbasis bildet. Hier wird zwischen der Marke Bundesliga und dem einzelnen Verein bei der Vermarktung unterschieden. Danach wird das Merchandisingvorgehen des FC St. Pauli dargestellt. Abschließend wird diese Arbeit das Sportmarketing am Beispiel des FC Bayern München darstellen. Ziel der Bachelorarbeit ist es, die Kommerzialisierung hinsichtlich des wirtschaftlichen, aber auch des gesellschaftlichen Stellenwerts der Fußballbundesliga zu untersuchen.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	V
Abkürzungsverzeichnis.....	VII
Abbildungsverzeichnis.....	IX
Tabellenverzeichnis.....	X
1 Einleitung.....	1
2 TV- Nutzungsrechte im Fußball.....	3
2.2 Rechtliche Grundlagen.....	5
2.3 Nutzungsrechte in der Praxis	8
3 Sponsoring im Fußball.....	12
3.1 Vertragspolitik	13
3.2 Sponsoring und Medien	15
3.3 Kommunikationswirkung	16
3.4 Maßnahmen und Aktivitäten.....	20
4 Sportmerchandising.....	24
4.1 Sportmerchandisingsortimente	25
4.2 Rechtliche Aspekte: Licensing.....	28
4.2.1 Licensing der einzelnen Bundesligaklubs	28
4.2.2 Licensing der Bundesliga als Ganzes	30
4.3 Sportmerchandisingstrategie des FC St. Pauli	31
4.3.1 Strategisch	33
4.3.2 Operativ.....	34
5 Sportmarketing verdeutlicht am FC Bayern München.....	37
5.1 FC Bayern München als Wirtschaftsunternehmen.....	37
5.1.1 Der Juden- Club	37
5.1.2 Das Management	38
5.1.3 Strategie, Vision und Mission	38
5.2 Die Selbstvermarktung	39
5.2.1 Die Marke FC Bayern München.....	39
5.2.2 Merchandising	40

5.2.3	Sponsoring	41
5.2.4	TV- Einnahmen	42
6	Fazit.....	43
	Literatur- und Quellenverzeichnis	X
	Eigenständigkeitserklärung	XVIII

Abkürzungsverzeichnis

ARD	Arbeitsgemeinschaft der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten der Bundesrepublik Deutschland
Art.	Artikel
B2B	Business to Business
B2C	Business to Customer
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BKartA	Bundeskartellamt
CD	Corporate Design
CI	Corporate Identity
CSR	Corporate Social Responsibility
DFB	Deutsche Fußball- Bunde
DL	Dienstleistung
FIFA	Fédération Internationale de Football Association
GG	Grundgesetz
HGB	Das Handelsgesetzbuch
IPTV	Internet Protocol Television
MarkenG	Markengesetz
OVR	Die Ordnung für die Verwertung kommerzieller Rechte
PR	Public Relation
RStV	Rundfunkstaatsvertrag
UEFA	Union of European Football Associations

UrhG	Urheberrechtsgesetz
USP	Unique Selling Point
ZDF	Das Zweite Deutsche Fernsehen

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:Entwicklung der Bundesliga- Übertragungsrechte.	5
Abbildung 2: Anbieter und Nachfrager bei der TV- Vermarktung.....	6
Abbildung 3: Vermarktungsrechte von Sportfive.	9
Abbildung 4:Bundesliga- TV-Einnahmen.....	11
Abbildung 5: Beziehung zwischen Sponsor, Gesponserter und Rezipient.....	13
Abbildung 6: Verstoß innerhalb eines Sponsorships von Mario Götze.	14
Abbildung 7: Beziehung von Medien zu Sponsoren und Medien zu Sportvereine.	16
Abbildung 8: Ziele und Motive des Sportsponsorings.....	17
Abbildung 9: Die drei Wirkungsstufen..	19
Abbildung 10: Sponsoring- Aktivitäten nach Formen des Sponsorings.	21
Abbildung 11: Sponsoringziele im Zuge eines Bundesligaengagements.....	23
Abbildung 12: 10 Jahre Merchandising- Entwicklung im DFL- Fußball.....	25
Abbildung 13: Mögliche Zielgruppen im Sportmerchandising.	26
Abbildung 14: Das CD der Bundesliga.....	31
Abbildung 15: CI der Bundesliga.....	31
Abbildung 16: Merchandisingprodukte des FC St. Pauli.....	35
Abbildung 17: Merchandisingabsatzwege des FC St. Pauli durch Upsolut.....	36
Abbildung 18: Anteilseigener des FC Bayern München.	38
Abbildung 19: Merchandising in China.....	40
Abbildung 20: Merchandising des FC Bayern München.....	41
Abbildung 21: Megastore in der Allianz Arena.....	41

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Die vier „Ähnlichkeitsstufen“ zwischen Sponsor und Gesponserter. .	18
Tabelle 2: Sponsorenstruktur des FC Bayern München	42

1 Einleitung

„Die Welt der Utopien ist gestorben.

Wir leben in einer Nützlichkeitsgesellschaft,

und da ist der Fußball zur Welt der großen Geschäfte verdammt

(Menotti 2006; zit. n. Dunkhorst 2006)“.

Die Saison 1963/64 gilt als das Einführungsjahr der Fußballbundesliga in Deutschland. Welche Bedeutung die Etablierung der Fußballbundesliga hat, insbesondere für die Marktmechanismen, war zunächst nicht zu ahnen. Fußballvereine gleichen Produkten, die sich durch einen ökonomischen Wert messen lassen und dadurch einen neuen Wettbewerb ausgelöst haben. Die daraus resultierende wirtschaftliche Bedeutsamkeit der Fußballbundesliga, macht eine Professionalisierung hinsichtlich des Marketingbereichs unentbehrlich. Heute treffen an der Schnittstelle von Sportmarketing, neben der sportlichen auch die betriebswirtschaftliche und kommunikationswissenschaftliche Forschung aufeinander.

In diese Richtung zielt auch die vorliegende Arbeit. Sie greift die Gedanken der Vermarktung der Bundesligaklubs auf und verbindet sie mit der kontinuierlich steigenden Kommerzialisierung. Ihr Anliegen ist es trotz des gleich gebliebenen gesellschaftlichen Stellenwerts des Fußballs, den wirtschaftlichen Stellenwert zu untersuchen. Des Weiteren werden durch eine Marktsegmentierung die Bereiche *Marketing mit Sport* und *Marketing im Sport* beleuchtet. Im Bereich *Marketing mit Sport* wird der Content Fußball durch Dritte zum Kommunikationsgegenstand und stellt einen passiven Sportkonsum im Zuschauermarkt dar. Dem gegenüber steht der Sportmarkt *Marketing im Sport* mit der Zielgruppe der aktiven Sportkonsumenten, welche auch im Mittelpunkt stehen. Die Produkte und Dienstleistungen beziehen sich auf Unternehmen der Sportbranche, die sich durch eine Nähe zum Sport definieren. Eine genauere Betrachtung der allgemeinen Märkte, weist eine Unterteilung in verschiedene nachfrageorientierte Märkte auf. Folglich bilden sich drei neue Untermärkte: der Sportlermarkt, Zuschauermarkt und Folgemarkt. Sie unterscheiden sich primär hinsichtlich der Nachfrage, Anbieter, der Nähe zum Content Sport, sowie der nachgefragten und angebotenen Leistungen (vgl. Bühler/ Nufer 2013, S. 15). Die in der Fußballbundesliga dominierenden Marketingbereiche der medialen Übertragungsrechte, des Sponsorings und der Vermarktung der Fanartikel werden

in dieser Arbeit besonders hervorgehoben. Die Professionalisierung der Vereine im Managementbereich unterstreicht die stetig zunehmende Kommerzialisierung der Fußballbundesliga und lässt den Grundgedanken des Fußballs, als schönste Nebensache der Welt, immer mehr in den Hintergrund treten. Vielmehr gleichen Fußballspiele einem Event, welches nicht primär an sportlichen Erfolgen gemessen wird. Eine Folge der Kommerzialisierung ist u.a., dass Vereine der Bundesliga immer mehr als eigenständige Marke betrachtet werden. Kaum ein Verein hat das zuletzt so eindrucksvoll bewiesen, welche enorme Bedeutung die Vermarktung eines Fußballvereins hat, wie der FC Bayern München. Mit ihm verbindet man nicht nur Meister und Weltfußballspieler, sondern auch Ehrgeiz, Tradition und Leidenschaft. Die Marke wird durch Attribute aufgeladen und es entstehen emotionale Botschaftsinhalte, welche die Vermarktung stärken. Zwischen Euphorie und Nützlichkeit über die neue Nähe zwischen dem Kunden und der Marke, sind der Vermarktung eines Vereins keine Grenzen gesetzt.

Mit diesen Gedanken, soll eine Erkenntnis über das Fortschreiten der Kommerzialisierung und des Marketings in der Fußballbundesliga erlangt werden. Zum Schluss werden die erarbeiteten Ergebnisse im Fazit und Ausblick zusammengetragen und kritisch betrachtet.

2 TV- Nutzungsrechte im Fußball

Ein Rückblick

Vor der Entstehung des dualen Rundfunks berichteten, neben den Printmedien, in erster Linie die ARD und das ZDF über die Bundesligapartien. Die ARD sowie das ZDF haben mit sukzessiv ansteigender Popularität des Fußballs innerhalb ihres Sendeprogramms den Schwerpunkt auf die Berichterstattung der Bundesligapartien gesetzt. Der DFB hatte die Entscheidungsmacht und entschied über die Länge sowie den Inhalt (Content) der Übertragungen. So wurde in der Saison 1965/66 der Betrag von 640.000 DM von den öffentlich- rechtlichen Fernsehsendern an den DFB für die Übertragungsrechte bezahlt. Der erste Zweijahresvertrag zur Übertragung wurde mit Beginn der Bundesligasaison 1966 geschlossen. Gleichzeitig wurde ein Pauschalhonorar in Höhe von (i.H.v) 810.000 DM beschlossen. Darüber hinaus einigte man sich auf eine inhaltlich gebündelte Form der Übertragung. Die Neuerung bestand darin, dass nunmehr ein Fixpreis für den Inhalt bezahlt wurde und nicht mehr wie zuvor dies von der Art des Inhalts sowie der Dauer des Contents abhängig gemacht wurde. (vgl. Schilhaneck 2008, S. 16). Über mehrere Jahre gab es nur das öffentlich-rechtliche Fernsehen als Rechteinhaber und den DFB als Rechteinhaber. Dieses Monopol ging durch die direkte Konkurrenz der privaten Sender verloren.

Die Liberalisierung des Fernsehmarktes hat die Sportberichterstattung sowie die Nachfrage der medialen Verwertungsrechte besonders geprägt. Die Refinanzierung der privaten Fernsehanstalten war ausschließlich auf die Werbung reduziert. Voraussetzung hierfür war eine hohe mediale Reichweite, welche durch die Spitzensportveranstaltung Fußball erreicht wurde. Zunächst nutzen die privaten Sender den Sport, insbesondere den Fußball, für ihren Reputationsaufbau. Durch die schnelle Akzeptanz der privaten Sender, hatten die Übertragungsrechte keinen strategischen Wert mehr, sondern die Refinanzierung stand im Vordergrund (vgl. Schellhaaß/ Fritsch 2007, S. 245).

Neben den Internet Protocol Television (IPTV)- Rechten, gilt das Satellit- Übertragungsrecht als das begehrteste und lässt die Verwertungskosten kontinuierlich steigen. Sowohl die öffentlich- rechtlichen als auch die privaten Fernsehsender sind bereit, die steigenden Kosten für Übertragungsrechte zu zahlen. Fußballsport gilt nicht nur als populäres Content, sondern auch als ein sicheres Angebot in der Medienlandschaft Deutschland. Dies zeigt die mediale Reichweite die er auslöst.

Der Grund für die Exklusivität der Rechte, insbesondere im Fußball wurden von Schwier und Schauerte wie folgt erläutert (Schwier/ Schauerte 2008, S. 19)

„Sportwettkämpfe sind [...] Ereignisse von primärer Aktualität, deren publizistische Halbwertszeit gewöhnlich nur Stunden beträgt. Somit nimmt ihre ökonomische Wertigkeit mit steigendem zeitlichen Abstand zum originären Ereignis deutlich schneller ab als bei Spielfilmen oder TV- Serien, was eine sinnvolle und effektive Degression der Durchschnittskosten durch Mehrfachverwertung im Sinne einer Wiederholung nahezu unmöglich ist“.

Im Zuge der stetig wachsenden Vermarktung der Bundesliga, hat der DFB im Dezember 2000 seinen Lizenzbereich ausgegliedert. Die Deutsche Fußball Liga (DFL) hat im Juli 2001, den operativen Bereich des Ligaverbands übernommen und durch die 2008 gegründete DFL SPORT ENTERPRISES eine 100 prozentige Tochtergesellschaft, mit der Aufgabe der nationalen und internationalen Vermarktung der TV- Rechte beauftragt. Aus internationaler Sicht ist die Bundesliga dadurch in nahezu allen FIFA- Mitgliedsländern auf allen Kontinenten zu sehen (vgl. DFL SPORT ENTERPRISES 2014). Durch den Status der 100 prozentigen Tochtergesellschaften, wird im nachfolgenden die DFL und die DFL SPORTS ENTERPRISE synonym verwendet.

Die DFL ist als Unternehmen zu sehen und hat demnach nicht nur Interesse an der korrekten Durchführung und sportlichen Entwicklung in der Bundesliga, sondern verfolgt primär das unternehmerische Ziel der Gewinnmaximierung. Durch die Funktion des Rechteinhabers, verfügt die DFL über ein besonderes medienpolitisches Machtpotential (vgl. Bagger 2010, S. 33). Als Verbindungsorgan zwischen DFB und allen lizenzierten Bundesligavereinen, besteht gegenüber all jenen dasselbe Interesse. Dieses Interesse richtet sich auf das vermarktungsfähige Produkt *Liga* mit ihren gesamten Spielen und Wettkämpfen, bei dem die Sportvereine die zentrale Rolle einnehmen.

Der publizistische Stellenwert, der nicht nur Sport im Allgemeinen, sondern insbesondere der Fußballsport innehat, mit dem Wettbewerb auf der Seite der Nachfrager mit dem Ziel der Exklusivrechte zeigt, dass eine gesetzliche Bestimmung über die Übertragung bzw. das Informieren von auserwählten Sportereignisse durchaus seine Berechtigung hat (Vgl. Schwier/ Schauerte 2008, S. 28).

Die Größenordnung in der die Fernsehübertragungsrechte im Fußball verkauft werden lassen sich laut Bagger (vgl. 2010, S. 97) auf drei wesentliche Merkmale zurückführen

1. Das Eintreten der privaten Fernsehsender.
2. Der Aktualitätsbezug im Sport gibt dem Fußball eine besondere Bedeutung und ist demnach auch als Premium Content zu betrachten.
3. Die Bedeutung des Fußballs für die Unternehmen, die sich durch den Fußball profilieren und somit dem Wettbewerb um die Übertragungsrechte bedeutungsvoller machen.

Die Abbildung 1 zeigt die Entwicklung der Übertragungsrechte. Durch die Vermarktung über mehrere Saisons, sind die Einnahmen bekannt. Aus diesem Grund ist eine Rechnung bis in Jahr 2016 möglich.

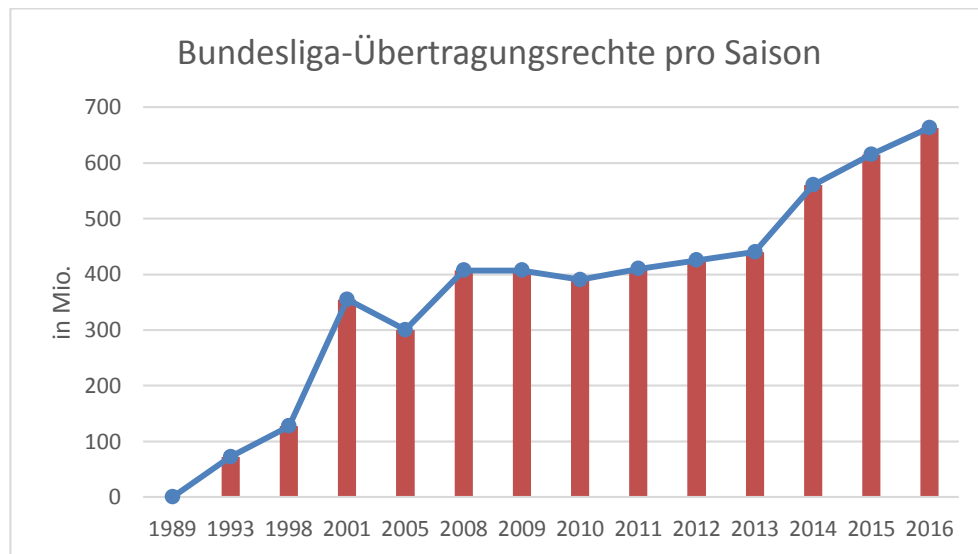


Abbildung 1: Entwicklung der Bundesliga- Übertragungsrechte.

Eigene Darstellung Quelle: <http://www.spiegel.de/sport/fussball/bundesliga-sky-und-ard-sichern-sich-fernsehrechte-a-828087.htm>

2.2 Rechtliche Grundlagen

„Rechte entstehen bei Veranstaltungen, Turnieren und Wettbewerben aller Art. Zur Nutzung können sie übertragen werden“ (Richter 2013, S. 533).

Um die rechtlichen Grundlagen auslegen zu können, ist zunächst einmal ein genauer Blick auf die beteiligten Akteure zu werfen. Es gibt die Rechteinhaber, welche laut dem Gesetz als Urheber benannt sind. Daneben gibt es die Rechteinhaber, welche sich Nutzungsrechte käuflich erwerben. Bei der Übertragung der Nutzungsrechte kann zwischen den ersten und zweiten Rechteinhabern unterschieden werden.

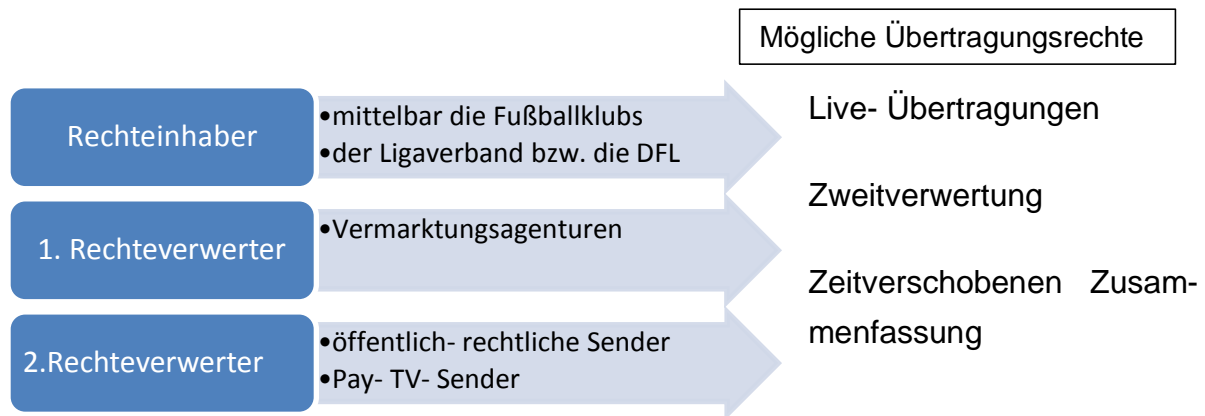


Abbildung 2: Anbieter und Nachfrager bei der TV- Vermarktung.

Quelle: Eigene Darstellung.

Gemäß Art. 5 Abs. 1 GG, ist das Recht auf freie Berichterstattung in jeglicher Form ein Gut, welches jedem zusteht. Durch die Gründung der öffentlich rechtlichen Sender wurde dieses Recht stets gewährleistet. In dem für alle Bundesländer geltenden Rundfunkstaatsvertrag (RStV) ist die Grundversorgung der Bevölkerung gesichert (vgl. §51, Abs. 3 Nr. 4a RStV). Durch die Eigenschaft der frei empfangbaren- öffentlich- rechtlichen Sender, stehen sie der Mehrheit der Bevölkerung zu und sehen sich somit auch in einer Verantwortung. Die Grundversorgung besteht primär aus der inhaltlichen Eingrenzung in Information, Bildung und Kultur. So wird der Sport der Gruppe Informationen zugeschrieben und nicht der Kategorie Unterhaltung, welche im Vergleich eine untergeordnete Rolle hat (vgl. §2, Abs. 2 Nr. 15- 18 RStV). Die Programmautonomie der Öffentlich-rechtlichen sieht keinen Anspruch auf die Berichterstattung einer bestimmten Sportart (vgl. Art. 5 Abs. 1GG). Eine genauere Rechtsprechung welche sich auf die Berichterstattung des Fußballsports in den öffentlichen und privaten Rundfunkanstalten bezieht, findet man im §4, Abs. 1, 2 RStV, welches besagt, dass Großereignisse zu denen primär Sportereignisse wie internationale Eröffnungsspiele, Halbfinalspiele, Endspiele (bei deutscher Beteiligung), Spiele der Nationalmannschaft u.v.m., nur dann gegen ein Entgelt ausgestrahlt werden dürfen, wenn durch den Veranstalter oder einen Dritten gesichert ist, dass mehr als ein Drittel der Haushalte die Möglichkeit haben, jenes Großereignis zeitgleich oder durch eine zeitversetzte Berichterstattung in einem frei empfangbaren Fernsehprogramm zu sehen (vgl. §4, Abs. 1, 2 RStV). Folglich wird die Fußballbundesliga als kein Großereignis beschrieben und kann genau aus diesem Grund auch primär über das Pay- TV laufen.

In der Rechtsprechung zum RStV wird auf die Sportberichterstattung Bezug genommen und setzt somit die rechtlichen Rahmenbedingungen für die Medienübertragung. Die daraus resultierenden Satzungen und Richtlinien, sind für die zuständigen Verbände und Organisationen bei der Übertragung von TV- Rechten maßgebend.

Der lizenzierte Fußball ist in mehrere Bereiche geteilt, dessen Strukturen und Verbindungen ein Geflecht aus Verträgen, Satzungen, Lizenzen und Statuten bilden. Diese bestehen aus einer hierarchischen Beziehung zwischen der FIFA, UEFA, DFB und der DFL. Der Liga- Fußballverband ist der übergeordnete Verband aller lizenzierten Fußballklubs der ersten und zweiten Bundesliga. Die DFL ist die ausführende Instanz, welche das operative Geschäft führt (vgl. Bundesliga 2014). In ihrer eigenen Satzung und dem Ligastatut hat der Liga- Fußballverband ihre Rechte und Pflichten dargelegt. Unter der Berücksichtigung der Satzungen des DFB ist zunächst einmal ein Grundlagenvertrag entstanden. Des Weiteren ist die Satzung des Ligaverbands stets unter den Satzungen des DFB einzuordnen (vgl. ebd.). Die Ordnung für die Verwertung kommerzieller Rechte (OVR), bildet das rechtliche Kernstück im Statut des Ligaverbands insbesondere für die TV- Nutzungsrechte.

Der Ligaverband besitzt die gesamten Vermarktungsrechte der ersten und zweiten Fußballbundesliga, die eine Folge des Wettbewerbs sind. Die Sportvereine sind folglich keine unmittelbaren Rechteinhaber (vgl. §1 Abs.1, OVR Satzung des Ligaverbands). Die daraus resultierende Zentralvermarktung beinhaltet den gesamten kommerziellen Bereich, demnach auch die Übertragungsrechte der Bundesligaspiele (vgl. §1 Abs.2/ §5 Abs. 2, OVR Satzung des Ligaverbands). Durch die sog. Neuen Medien, die besonders durch das Web 2.0 und den immer schnelleren Distributionsmöglichkeiten in der Medienlandschaft nicht mehr wegzudenken sind, hat sich die Liga- Fußballverband ebenfalls gegenüber künftigen technischen Mitteln als Rechteinhaber der Bild- und Ton Aufnahmen abgesichert (vgl. §9 Abs.1, OVR Satzung des Ligaverbands). Der Beschluss der Europäischen Kommission am 31. März 2004 hat eine klare Abgrenzung zwischen der zentralen Vermarktung und der Einzelvermarktung, welche den individuellen Sportvereinen zu steht, getroffen (vgl. §1 Abs.3, OVR Satzung des Ligaverbands). Hierzu zählt das Recht auf die Eigenvermarktung der Vereine im Bereich des Sportmerchandisings, Vermarktung bei Freundschaftsspielen sowie die jeweiligen Vertragsabschlüsse. Jedoch ist eine Genehmigung der DFL erforderlich (vgl. §9 Abs.2, OVR Satzung des Ligaverbands). Die hohen Summen, die durch Fußballspiele erzielt werden, zeigen welche Exklusivität die Fußball- Übertragungsrechte genießen. Aus diesem Grund ist es in den meisten Fällen den Rechteinhaber nicht möglich ohne eine professionelle Vermarktungsagentur zu handeln. So hat der Ligaverband gemäß §7, OVR seiner eigenen Satzung das Recht, in seinem Namen (i.d.R. DFL), den zuvor erklärten TV- Sendern oder Unternehmen seine Rechte zu übertragen (vgl. §7, OVR).

Durch die Zentralvermarktung wird die Vergabepolitik der Übertragungsrechte oft einem Kartell gleichgesetzt. Da bisher die Rechte in gebündelter Form als Rechtepakete verkauft wurden, gab es keinen fairen Wettbewerb für die Nachfrager. Die Preise für die Nutzungsrechte haben zu Folge, dass lediglich bestimmte Unternehmen die Möglichkeiten haben ein Angebot abzugeben. Aus diesem Grund findet eine Überprüfung des Bundeskartellamts (BKartA) regelmäßig statt. Das BKartA reglementiert durch Gesetze und sichert somit einen fairen Wettbewerb auf dem Markt, wovon nicht zuletzt der Endverbraucher profitiert.

2.3 Nutzungsrechte in der Praxis

Fernsehübertragungsrechte, besonders im Fußball, unterscheiden sich aufgrund der Organisationsstruktur innerhalb der Fußball- Lizenzligen von anderen Übertragungsrechten im Sport. Die Sportvereine liefern zwar das *Produkt* (das Spiel), werden allerdings durch ihren Ligaverband vertreten, welcher die eigentliche TV- Vermarktung übernimmt. Aus diesem Grund wird den Sportvereinen i.d.R. die Rolle des Veranstalters zugesprochen, auch wenn die DFL bzw. der Ligaverband als übergeordnete Instanz automatisch involviert ist. Das Gesetz beschreibt denjenigen als Veranstalter, der das finanzielle Risiko trägt. Das ist demzufolge der gastgebende Verein.

Obwohl die Sportvereine die Voraussetzung und den Inputfaktor für das Sendeprogramm bringen, ist die DFL primär Rechteinhaber.

Da die Bundesliga durch ihren hierarchischen Aufbau von einem stets übergeordneten Verband keine totale Abhängigkeit der Sportvereine zulässt, ist das Bestimmungsrecht der TV- Nutzungsrechte in der Literatur ein immer wiederkehrendes Thema. Die Praxis zeigt jedoch, dass durch Satzungen (s. O.) innerhalb des Verbands eine Hinterfragung des Systems sowie der Bestimmung der Nutzungsrechte i.d.R. nicht aufkommt (vgl. Renner o.J.). Die Bereitstellung des Inhalts durch eine zentrale Vergaberegulierung, statt einer dezentralen Vermarktung wird in der Literatur unterschiedlich beurteilt. Die DFL als übergeordnete Instanz, handelt stellvertretend für alle Bundesligisten und vermarktet ebenfalls im Interesse finanziell schwacher Vereine. Die gebündelte Form von *Rechtepaketen* sichert eine dauerhafte Einnahmequelle insbesondere für finanziell angeschlagene Vereine. Nur so ist es auch den Vereinen möglich, die Gehälter der Fußballer über einen längeren Zeitraum zu gewährleisten.

Gegenüber der zentralen Vermarktung steht die dezentrale Vermarktung. Durch eine dezentrale Vermarktung würden die erfolgreichen Vereine durch hohe Einnahmen einflussreicher werden und die Kluft zwischen erfolgreichen und finanziell gut stehenden Verein, gegenüber schwächeren Vereinen würde wachsen. So haben bereits erfolgrei-

che Sportvereine gegenüber weniger erfolgreichen andere Möglichkeiten bzgl. der Eigenvermarktung. Ebenso wird die Bundesliga hinsichtlich ihres Wettbewerbs betrachtet. Die Bundesliga und ihr Wettbewerbscharakter stehen für alle Fußballclubs und die gesamte Saison und nicht für individuelle Partien zwischen zwei Vereinen. Die zentrale Vermarktung sichert außerdem den Zuschauern einen koordinierten Saisonablauf sowie eine sichere Berichterstattung (vgl. Duvinage 2012, S. 574f.).

Um den Einfluss der werthaltigen Inhalte gegenüber dritten zu erhalten, entscheiden Sportorganisationen wie die FIFA, UEFA und auch die DFL, darüber was genau verwertet werden darf. Das Leitmedium Fernsehen kann auf Grund seiner hohen medialen Reichweite auch ungewünschte Inhalte transportieren, welche den Sportorganisationen, der Liga und auch nicht zuletzt den Sportvereinen schaden können. In der Praxis werden die Inhalte häufig von Sportorganisationen selbst produziert, um anschließend die Nutzungsrechte an den fertigen Inhalten zu verkaufen. Die Rechte unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Rangfolge und Inhalten. Es gibt Erst-, Zweit- und Drittverwertungen sowie die Unterscheidung zwischen Exklusivrechten wie Live- Übertragung, Highlights- Shows und Zusammenfassungen (vgl. Richter 2013, S. 535).

Neben den Rechteinhabern und den eigentlichen Verwertern, gibt es die Rechteagenturen als Zwischeninstanz. Der Handel mit den zu erwerbenden Rechten ist die Basis ihrer Arbeit. Sie bestreben stets das Ziel der Gewinnmaximierung. Jedoch kaufen sie nicht die Rechte, um sie dann in ihrem Namen zu verkaufen. Dieses sog. Buy-Out ist nicht mehr oft zu sehen, da die Rechteinhaber wie die DFL die Gewinne als ihre sehen. Stattdessen, werden Prämien an die Agenturen gezahlt. Durch eine Ausschreibung der DFL bzw. der Agentur, entsteht ein Bietwettbewerb bei dem das Verwertungspaket an den Meistbietenden geht. So zählen Sportrechtagenturen wie IMG, Infront Sports & Media (Infront), TEAM, Global Sportnet, Kentaro sowie Sportfive zu den meistbekannten Agenturen in der Fußballbranche (vgl. ebd., S. 544, 551f.).

Die TV- Vermarktungsrechte von Sportfive

- Qualifikationsspiele der UEFA Champions League- und Europa- League
- Alle Freundschaftsspiele deutscher, lizenzierten Fußballclubs
- Summer of Champions, Testspiele der Bundesliga
- Telekom Cup, Wettbewerb zwischen vier Bundesligacclubs
- Ausgewählte Länderspiele, Qualifikations- und Freundschaftsspiele

Abbildung 3: Vermarktungsrechte von Sportfive.

Die öffentlich- rechtlichen Sender sind aufgrund ihres Bildungsauftrags aus juristischer Sicht (s.

2.1) dazu verpflichtet eine Übertragung, auch wenn es sich nicht immer um eine Live Übertragung handelt, anzubieten. Hierbei handelt es sich nicht um das Ziel, möglichst

Eigene Darstellung. Quelle:
<http://www.sportfive.de/#/de/sport-rights>

hohe Einnahmen zu generieren. Anders sind die hohen Erlöse, die durch das Übertragungsrecht der privaten Sender erzielt werden, zu betrachten.

Beispielsweise hat sich Sky bis 2017 für 485,7 Mio. Euro die Exklusivrechte gesichert und ist somit Erstverwerter der Partien der 1. Und 2. Bundesliga, der Konferenz, dem DFB- Pokal sowie der Champions- League - Spiele. Die ARD hat die Rechte als Zweitverwerter bzw. Erstverwerter im Free- TV, für die Berichterstattung der Highlights, dem Saisonöffnungsspiel, dem Eröffnungsspiel der Rückrunde, dem Super Cup und den Relegationsspielen der ersten und zweiten Bundesliga. Hierfür wurde der Preis von 105 Mio. Euro gezahlt. Das ZDF hat durch das Format *Aktuelles Sportstudio* das Recht der Wiedergabe der Highlights für 25 Mio. Euro erworben. Die Drittverwertung der Highlights der ersten und zweiten Bundesliga, sowie die Lizenz der Liveübertragung des Montagspiel der zweiten Bundesliga besitzt für die Saison 2013- 2017 für sechs Mio. Euro Sport1 (vgl. Randerath 2014a).

Das System der Werbefinanzierung ist der Grund weshalb die privaten Fernsehanstalten, nur die Lizenzen für die Exklusivverwertung in Betracht ziehen. Durch eine hohe Einschaltquote, die im Fußball gewährleistet ist, ist eine Refinanzierung durch die mediale Reichweite möglich. Jedoch zeigt die Praxis, dass beispielsweise die privaten Spartenkanäle wie Sport1 und Eurosport, trotz ihres in Deutschland bestehenden Free- TV- Ablegers, einen geringen Marktanteil haben und in keiner direkten Konkurrenz zueinander stehen. Ihr Programmangebot besteht neben den Livespielen am Montag (s. O) insbesondere aus Drittverwertungsrechten und den Übertragungsrechten an Randsportarten, die durch ihre im Vergleich niedrigen Kosten der Übertragungsrechte, erworben wurden (vgl. Schellhaaß/ Fritsch 2007, S. 246 f.). Die folgende Abbildung zeigt die Verteilung der Erlöse durch Übertragungsrechte in der ersten Bundesliga. Durch einen Schlüssel, der die Fünfjahreswertung und deren Platzierung beinhaltet, sind die Erlöse unterschiedlich in ihrer Höhe.

Nationale TV- Einnahmen der Sportvereine in der ersten Bundesliga für die Saison 2013/ 2014

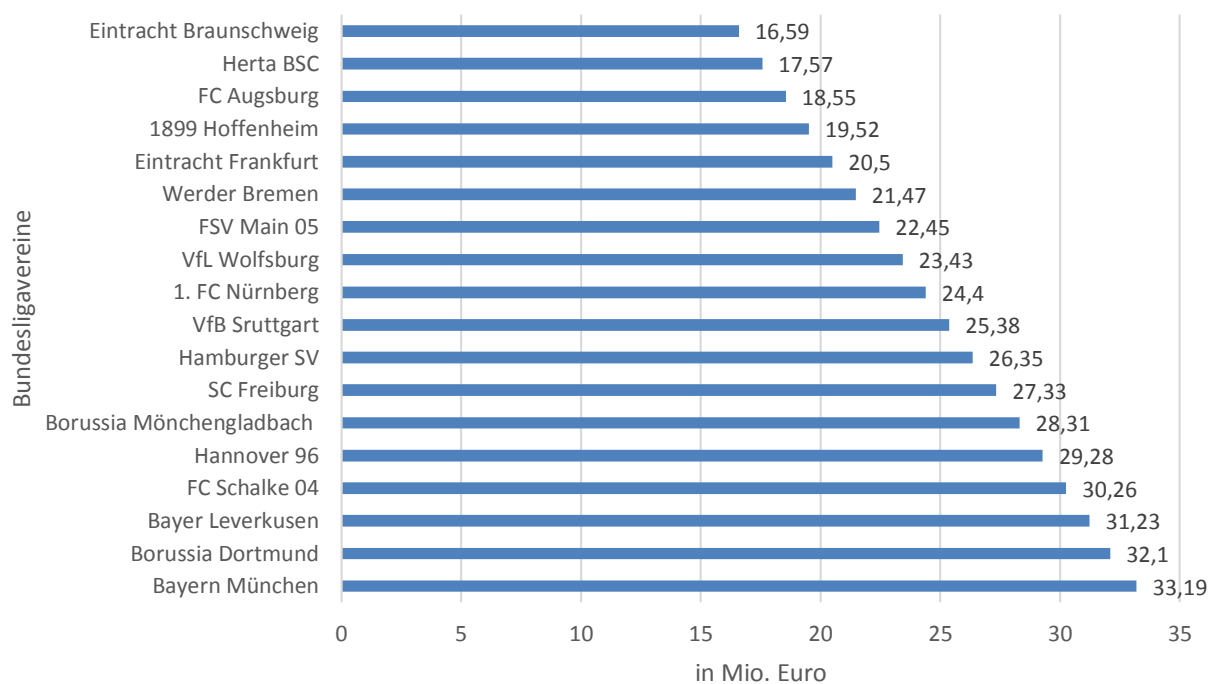


Abbildung 4: Bundesliga- TV-Einnahmen.

Quelle: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/246598/umfrage/tv-einnahmen-vereine-der-fussball-bundesliga/>

3 Sponsoring im Fußball

Sponsoring wie es in der heutigen Zeit bekannt ist, findet seinen Ursprung im Mäzenatentum, welches eine Förderform aus der Antike ist. Der Begriff lässt sich auf Gaius Clinius Maecenas (70- 8 v. Ch) zurückführen, der als Berater des Kaisers Augustus drei Dichter finanziell unterstützte.

Der altruistische Gedanke fordert keine Gegenleistung. Daraus entwickelte sich zunächst in den Vereinigten Staaten das Corporate Giving und in Deutschland das Spendenwesen. Unternehmen sahen die Corporate Social Responsibility (CSR) als Teil ihrer Unternehmenskultur und Identität an. Ausdruck fand sie im Spendenwesen (vgl. Mecking 2010, S. 384). Der Gedanke der Uneigennützigkeit, ist zu einem ertragreichen Geschäft, besonders im Fußballsport geworden. Der Deutsche Fußball- Bund (DFB) hatte bis Ende der 1960er Jahre, die gezielte Vermarktung durch ein Verbot abgelehnt. Jedoch wurde durch den Beschluss eines Mainzer Landgerichts, 1970 das Sportsponsoring anerkannt und fand seine Legitimation in der Bundesliga. In der Literatur gilt das Engagement des Likörherstellers Jägermeister zugunsten des Vereins Eintracht Braunschweig als Ursprung des Fußballsponsorings und hat den Grundstein insbesondere im Trikotponsoring gelegt (vgl. Woisetschläger 2013, S.8).

Die Unternehmen haben das Sponsoring als integrierten Bestandteil ihrer Kommunikationspolitik angenommen. Es ist als Marketingstrategie aus Unternehmen nicht mehr weg zu denken. Ein Sponsorship in der Bundesliga ist für Unternehmen eine attraktive Plattform, die eine besondere mediale Reichweite besitzt und auf die enorme Beliebtheit des Fußballs in Deutschland zurückzuführen ist. Die Studie Sponsoring Trends 2012, bei der die umsatzstärksten Unternehmen in Deutschland befragt wurden, bestätigt die Popularität des Sponsoring im Fußball mit einem Engagement von 73 Prozent (vgl. Bagusat 2013, S. 44). Die Investitionsbereitschaft im Fußballponsoring ist die höchste in Deutschland. Jedoch nur solange auch der Fußball eine hohe gesellschaftliche Akzeptanz vorweisen kann (vgl. Schwier/ Schauerte 2008, S. 20).

Die besondere Beziehung zwischen den Sponsoren und Unternehmen zeigt die folgende vereinfachte Abbildung. Um ein authentisches Erscheinungsbild zu erreichen, ist die Identifikation beider Parteien entscheidend. Die Wahrnehmung des Rezipienten steht hierbei im Mittelpunkt. Die Aufmerksamkeit sowie die emotionale Wirkung, können auch negativ belastet sein. So kann sich ein Sponsor nach imageschadenden Vorfällen abwenden. Folglich würden Einnahmen fehlen, die sich aufgrund ihrer Höhe nicht einfach decken lassen würden. Die Abhängigkeit zwischen Sponsor und dem Gesponserter, kann somit auch kritisch betrachtet werden. Dieser Gedanke wird aber an dieser Stelle nicht weiter ausgeführt.



Abbildung 5: Beziehung zwischen Sponsor, Gesponserter und Rezipient.

Vereinfachte Darstellung. Quelle: Eigene Darstellung

3.1 Vertragspolitik

Auf vertraglicher Ebene sind auf das Sponsorship die Normen des Allgemeinen Schuldrechts (§§305 ff.) anzuwenden. In §305 BGB ist weder die formale Regelung noch die inhaltliche Regelung bestimmt. So ist ein Sponsoringvertrag zwischen beiden Vertragsparteien individuell zu erstellen. Die Praxis zeigt allerdings, dass es in der formalen Erstellung eine Übereinstimmung zwischen Sponsoren und Gesponserten gibt. Ein Vertrag wird folglich immer in schriftlicher Form geregelt und es wird nicht von der Formfreiheit Gebrauch gemacht.

Der ganzheitliche Charakter des Sponsoringvertrags lässt sich in drei Grundtypen zerlegen: So wird zwischen „Verträge, bei denen der Gesponserte aktiv für den Sponsor wirbt, Verträge, bei denen er dem Sponsor Rechte zu eigener Werbung (einschließlich Nutzungsrechte [...]) einräumt und Verträge, die beide Arten von Kommunikationsleistungen enthalten“ unterschieden (Schaub 2008, S, 455). Neben der Definition sind laut Bruhn und Weiland, die folgenden Punkte bedeutsam für die inhaltliche Gestaltung eines Sponsoringvertrags:

1. Um was für eine Art von Sponsorship handelt es sich?
2. Wer ist involviert?
3. Welche Leistung bringt der Sponsor?
4. Welche Gegenleistung des Gesponserten ist zu erwarten?
5. Gibt es eine Ausschließlichkeit in Form eines „Exclusive- Sponsorships“?
6. Ist das Wohlverhalten beider Partner durch den Vertrag gesichert?
7. Welche rechtlichen Folgen gibt es bei einer Vertragsverletzung?

Zusammen gefasst werden diese Punkte in einem Werbevertrag, Ausrüstungsvertrag, Lizenzvertrag oder Arbeitsvertrag (vgl. Bruhn 2010: S. 144f./ Weiland 1995: S. IV).

Beispielsweise nutzt Audi sein Sponsoringengagement gezielt und stellt den Fußballspielern des FC Bayern München, die von Audi gesponsert werden, einen sog. Dienstwagen ihrer Marke. Sie haben die Verpflichtung, den Dienstwagen bei allen öffentlichen Terminen des Fußballvereins zu fahren. Da einige Fußballer zusätzlich einen individuellen Sponsorenvertrag haben der ggf. durch Branchengleichheit eine unmittelbare Konkurrenz darstellt, kommt es häufig zu Verstößen. Bei Nichteinhaltung der vertraglich geregelten Pflichten, kommt es folglich zu einem Spannungsverhältnis zwischen dem offiziellen Sponsor, dem individuellen Sponsor sowie dem Gesponserten. Dieses Problem lässt sich beim Sponsoring von Einzelsportlern oft beobachten. In der Praxis liegt das Problem oftmals bei den Ausrüstern und einem anderen Sportartikelhersteller. Hierbei liegt das Auftreten des Gesponserten im Fokus. Es kann sich um das Auftreten eines Bundesligavereinsspielers handeln, die eines Nationalspielers oder der Privatperson. Die verschiedenen Sponsoring- Engagements stehen in einem kontroversen Verhältnis zu einander. Abbildung 6 zeigt den Fußballer Mario Götze in einem T-Shirt seines persönlichen Sponsors während eines offiziellen Termin seines Vereins, welcher von Adidas gesponsert wird. Um vertragsrechtliche Probleme



Abbildung 6: Verstoß innerhalb eines Sponsorships von Mario Götze.

Quelle: Quelle:
<http://p5.focus.de/img/incoming/origs3281644/5629181326-w467-h262-o-q75-p5/g-F6tze.jpg>

auszuschließen, sieht Bruhn die Notwendigkeit von Zwischenverträgen, sowie von übergeordneten Rahmenverträgen welche die Interessen der Beteiligten sicherstellen sollen (vgl. Bruhn 2010, S. 144).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass eine Sponsoringaktivität ohne eine klar geregelte Vertragspolitik undenkbar ist. Die finanzielle Dimension in denen Sponsoring, besonders im Fußball, betrieben wird, fordert eine rechtlich geregelte Festhaltung in Form eines Vertrags.

3.2 Sponsoring und Medien

Jedes Sponsoringengagement ist für eine spezifische Zielgruppe bestimmt. Den Medien wird bei der Realisierung des zuvor bestimmten Ziels, eine zentrale Rolle zugeschrieben.

Um eine hohe Reichweite auf der medialen Ebene zu erreichen, wird der Sport als Inhalt weiterverwertet, um dann eine bestimmte Wirkung und Reaktion auszulösen. Die Medien haben einen Multiplikatoreffekt, welche über die Berichterstattung erfolgt. Folglich ist das Generieren hoher Reichweiten nur durch die Medien möglich (Kiendl 2007: S171). Die Massenmedien die in der Fußballbundesliga aktiv sind, stellen nicht nur für den Sportverein eine Einnahmequelle dar, sondern sind für die Unternehmen ein wichtiger Bestandteil der Kommunikation nach außen.

Das Verhältnis zwischen Sponsoren und Medien war bis zu den 1980er Jahren ein anderes. Die Nennung von beteiligten Sponsoren in der Berichterstattung wurde gemieden. Die damit verbundene Werbung für Unternehmen war nicht im Sinne der Berichterstattung. Die Akzeptanz von Seiten der Medien, wurde durch das Entstehen der privaten Fernsehsender erreicht. Das Finanzieren der privaten Sender durch Werbung, war ausschlaggebend für die wechselseitige Abhängigkeit zwischen Sponsoren und Medien. Der Multiplikatoreffekt der von den Medien ausgeht, hilft den Unternehmen bei der Realisierung ihrer zuvor definierten Ziele. Ebenso werden durch das Übertragen des Sportevents die mittelbaren Rezipienten, welche einen großen Teil bilden, erreicht. Die Funktion eines Sponsoringengagements, würde ohne die Medien seine Funktion verlieren (vgl. Arnold/Marwitz 2008: S. 60f.).

Die folgende Abbildung zeigt welche Hauptfunktion die Medien aus Sicht der Sportvereine und der Unternehmen haben.



Abbildung 7: Beziehung von Medien zu Sponsoren und Medien zu Sportvereine.

Quelle: vgl. ebd.

Das Sponsoringengagement in der Fußballbundesliga ist für die Unternehmen besonders Interessant, denn die Medienpräsenz und das Angebot richten sich nach der Nachfrage im Mediensport. Folglich ist der Fußball durch seine Beliebtheit als Präferenz der Rezipienten wahrzunehmen, welches die Dauerpräsenz in den Medien erklärt (vgl. Schwier/ Schauerte, 2008: S.21).

3.3 Kommunikationswirkung

Der Satz des Kommunikationswissenschaftlers Paul Watzlawick (Bern 2011 u. ö, S.60) „Man kann nicht nicht kommunizieren“, beschäftigt seit Jahren die Kommunikationswissenschaft. Bei einer gezielten Strategie, eine bestimmte Wirkung beim Rezipienten auszulösen, kann eine andere Betrachtung dieser Erkenntnis entstehen.

Die am häufigsten eingesetzten Werbemöglichkeiten im Fußball sind die digitale Bandenwerbung sowie die Werbung auf Trikots. Während die Werbung auf dem Trikot nur Platz für das Logo oder auch den Markennamen ermöglicht, bietet die digitale Bandenwerbung eine größere Präsenzfläche die dazu genutzt wird, durch Hinzufügen von Claims und Produktabbildungen die Werbebotschaft zu optimieren (vgl. Falkenau, 2013: S.34 f.). Das Sportsponsoring ist die meist verbreitete Art des Sponsorings und wird aufgrund ihrer hohen Präsenz in der Gesellschaft, als erfolgsversprechend bezeichnet. Besonders gilt dieses für den Fußballsport in Deutschland. Aus diesem Grund ist die Wirkung der Kommunikationsbotschaft auf die Rezipienten auch aus neuropsychologischer Sicht zu beobachten und zu erforschen. Durch das Sponsoring werden Ziele verfolgt, die durch eine bestimmte Kommunikationswirkung erreicht werden. Die Wirkung der Botschaft wird durch die Emotionalität des Fußballs bestimmt. Um eine erfolgreiche Sponsoringwirkung zu erreichen, ist zunächst einmal vor einem Sponsoringengagement zu einer Analyse der Vereinsmarke und Sponsorenmarke zu raten. Das Sponsor- Fit

belegt die vorausgesetzte Deckungsgleichheit, welche das Anstreben der Markenpositionierung beider Partner erst ermöglicht (vgl. Woisetschläger et al. 2013). Die Feinauswahl eines Sponsorships wird des Weiteren von dem gewünschten Ziel der Kommunikationswirkung beeinflusst. D. h. eine genaue Betrachtung des Gesponserten ist für den Sponsor auch deshalb ein wichtiger Punkt bei der Auswahl von Gesponserten. So werden Attribute die dem Gesponserten zu geordnet werden, auf den Sponsor assoziiert. Die Unternehmen haben die Möglichkeit ihr Corporate Image durch die, auf den Fußballsport assoziierten Attribute, nach außen zu verbessern.

Das Verhältnis zwischen Sponsor und Gesponserter ist durch die wenig bis kaum vorhandene Einflussnahme des Sponsors auf die Inhalte, Inszenierung und dem Event, als eine Abhängigkeit beider Beteiligten zu betrachten. Für die Sportvereine stellt dieses eine zentrale Geldeinnahmequelle dar. Das Sponsoringengagement muss folglich immer auf Augenhöhe sein (vgl. Kindl 2007, S. 171).

Durch das Engagement eines Sponsorships wird versucht aus Sicht des Unternehmens, bestimmte Ziele zu erreichen. Die von Bruhn (2010, S. 113ff.) beschriebenen „Ziele und Motive des Sportsponsorings“ lassen sich in die Bereiche Marketingziele und Kommunikationsziele teilen.

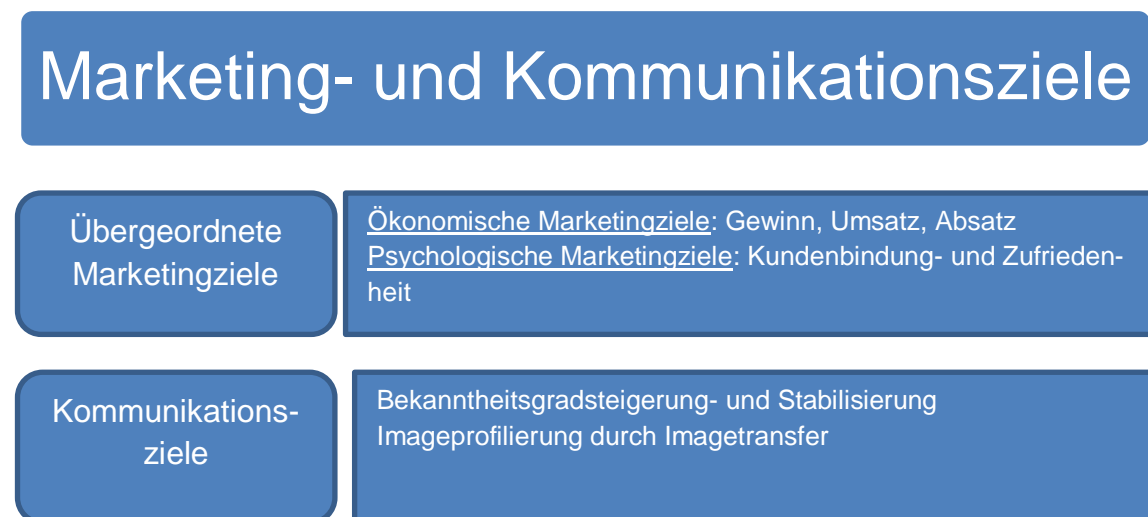


Abbildung 8: Ziele und Motive des Sportsponsorings

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bruhn (2010), S. 113 ff.

Das Erreichen der Ziele ist von einem Kriterium abhängig, der Glaubwürdigkeit eines Sponsorships. Die Nähe eines Unternehmens bzw. eines Produktes zum Sponsoringpartner, kann beim Erreichen der Ziele entscheidend sein (vgl. Drees 1990, S.172 f.).

Sponsoren, die sich durch ihre Branchengleichheit als nah definieren lassen, haben einen Vorteil gegenüber branchenfernen Unternehmen. Dies macht sich ins besonders bei der Akquise von neuen Partnern bemerkbar. Bei einer direkten Beziehung zu der Dienstleistung (DL) und dem Produkt, ist die vorausgesetzte Glaubwürdigkeit gegeben (vgl. Schröter 2014). Tabelle 1 beschreibt die verschiedenen Ähnlichkeitsstufen, die eine Identifikation beider Partner ausmacht.

Die Ähnlichkeitsstufen	Stufe 1: Sportaffine Produkte/ DL	Stufe 2: Sportnahe Produkte/ DL	Stufe 3: Sportferne Produkte/ DL	Stufe 4: Sportfremde Produkte/ DL
Beziehung	Direkte Beziehung	Unmittelbare, direkter Beziehung	Mittelbare Beziehung	Weder mittelbar noch unmittelbare Beziehung
Produkt-	Sportshirts, Badmintonschläger, Sportschuhe, Skistiefel, Fußballle	Sportgetränke, Sporttaschen, Fitnessnahrung, Duschgels, Bademäntel, Salben gegen Prellungen, Sportböden etc.	Waschmaschine zum Reinigen der Sportbekleidung, Fahrrad mit dem zum Training gefahren wird.	Alle anderen Produkte die weder mittelbaren noch unmittelbaren Bezug haben
DL	Fußballschulen und Fitnessstudios	Ernährungsberatungen, Mentaltrainings und sportmedizinische Leistungen	Autos, Flugzeuge oder Busse als Transportmittel zur Sportveranstaltung, Bank des Vereinskontos	Alle anderen DL die weder mittelbaren noch unmittelbaren Bezug haben

Tabelle 1: Die vier „Ähnlichkeitsstufen“ zwischen Sponsor und Gesponserter.

Quelle: Eigene Darstellung. In Anlehnung an Schröter 2014.

Um eine erfolgreiche Kommunikationswirkung zu erzielen ist die Wirkung besonders aus neuropsychologischer Sicht zu betrachten, um sie ggf. zu optimieren. Zu Beginn wird eine Eingrenzung und Definition der angestrebten Zielgruppe durchgeführt (vgl. Bühler 2005, S. 34). Nur dann kann eine erfolgreiche Sponsoringstrategie zielgruppengerecht entwickelt und erzielt werden.

Werden die Werbemöglichkeiten verschiedener Autoren zusammengefasst, lassen sich folgende Werbeflächen als die meist verwendeten definieren (vgl. Wiedemann 2004, S. 37 f., Falkenau 2013, S. 32ff.).

- Auf den Sportlern (Trikot Sporthose, Socken und Stutzen)

- Banden, Banner und Werbetafeln
- Sportgeräten (Fußball)
- Sitze, Blöcke und Lounge
- Namensgeber

Die folgende Aufzählung zeigt eine Eingrenzung der Werbeflächen, die aus neuropsychologischer Sicht als die wichtigsten Werbeflächen betrachtet werden können. Denn die verschiedenen Werbeträger erzielen unterschiedliche Werbeeffekte. Das menschliche Gehirn und seine Verarbeitung der Sponsoringbotschaft, lassen sich in drei Wirkungsstufen einteilen.

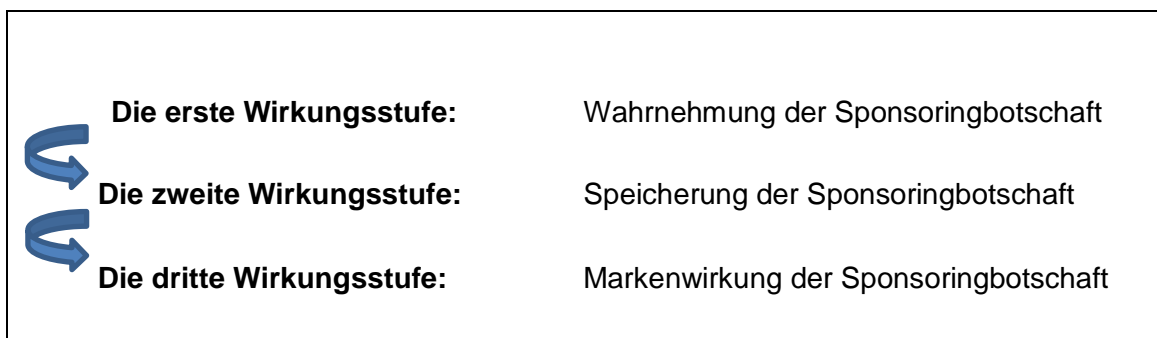


Abbildung 9: Die drei Wirkungsstufen..

Quelle: Eigene vereinfachte Darstellung in Anlehnung an Falkenau 2013, S5f.

Besonders im Sportsponsoring sind die Menschen einer Reizüberflutung ausgesetzt. Die Bandenwerbung stellt in der Fußballbundesliga eine wichtige Werbefläche für Unternehmen dar. Durch rotieren des Markenlogos, des Produktes oder anderen Key- Visuals, stellt die digitale Bandenwerbung einen besonderen Reiz dar. Durch den daraus resultierenden Wahrnehmungswettbewerb, ist es für den Sponsor wichtig durch einen Unique Selling Point (USP), seine Marke hervorzuheben. Hierfür forscht die Wissenschaft im Bereich der Wirkungsforschung, um eine Erkenntnis über die Wahrnehmungsfunktion des menschlichen Gehirns zu erhalten. Die Informationsaufnahme geschieht passiv und wird durch die Aufmerksamkeit, dass die erste Reaktion auf den Reiz darstellt, angenommen um sie anschließend wie ein Filter zu selektieren. Um eine erfolgreiche Wirkung zu erzielen, und eine mögliche Markenwirkung durch einen Imagetransfer oder Bekanntheitssteigerung zu erreichen, ist es nötig einen Wiedererkennungswert zu erlangen. Die Gedächtnisforschung hat gezeigt, dass ein Wiedererkennungswert dann möglich ist, wenn die Information im Kurzzeitgedächtnis auf Grund der individuellen Einstellung zum Nachdenken über den Sachverhalt anregt. Je öfter dieses Verhalten geschieht, umso wahrscheinlicher ist es, dass die Sponsoringbotschaft wirkt. Um dieses Ziel zu erreichen,

muss der Rezipient einem kontinuierlichen Reiz ausgesetzt werden. Die Fußballbundesliga ist durch die regelmäßigen Spiele über einen längeren Zeitraum somit eine attraktive Basis. Nicht ohne Grund ist das Fußballsponsoring die meist verwendete Sponsoringart. Die hohe Emotionalität die der Fußball auslöst, unterstützt in besonderer Weise die Aufnahme und Wirkung von Werbebotschaften (vgl. Falkenau, 2013: S. 44, 49, 76, 78, 94 f., 112).

Key- Visuals sind als Teil der Corporate Identity (CI) nicht die einzigen Identifikationsträger. „Die Wichtigkeit der Gestaltung lässt sich in Bildzeichen, Symbolen, Schriftzügen und Farben definieren. Sie werden auch als Bildmarke, Wortmarke und Markenfarbe in der Markenterminologie beschrieben (Sinell 2007, S. 285)“. Diese Komponente im Zusammenhang mit der Emotionalisierung des Events, sind die zentralen Mittel bei der Markenwirkung.

Das Besondere am Sponsoringengagement in der Fußballbundesliga, ist das Sport als Erlebniswelt gesehen wird und damit die Erlebbarkeit von Marken als Sponsoren möglich ist. Ein Imagetransfer oder die Bekanntheitssteigerung in einem Erlebnisfeld, das mit Spaß, Emotionen und Freude assoziiert wird, bildet die Stärke des Sportsponsorings.

3.4 Maßnahmen und Aktivitäten

Aufgrund der Popularität die der Fußballsport insbesondere in Deutschland genießt, bietet dieser eine für die Unternehmen interessante Werbeplattform. Somit ist ein Sponsorship welches in der Bundesliga eingesetzt wird, eine besondere Art der Kommunikation und aus der Kommunikationspolitik der meisten Unternehmen nicht mehr wegzudenken. Sponsoring kann als selbstständiges Instrument betrachtet werden, wird in der Praxis i.d.R. als Komponente in Zusammenarbeit mit den klassischen Kommunikationsinstrumenten wie Werbung, Verkaufsförderung (Sales Promotion), Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations) eingesetzt. Sportsponsoring ist für die Marketing-Kommunikation vieler Unternehmen deshalb so interessant, weil Sport, speziell der Fußball, hochemotionale Erlebnisse ermöglicht, in deren Umfeld Marken, Produkte und Dienstleistungen besonders positiv aufgenommen werden.

Durch den Erwerb der Werberechte, hat das Unternehmen die Möglichkeit durch diese Instrumente sich zu präsentieren und einzubringen. Die vom Unternehmen bereits definierte Zielgruppe kann somit erreicht werden und das Sponsoring stellt folglich ein integratives Instrument der Kommunikationspolitik dar (vgl. Preuß 2009, S. 285).

Sponsoring und Werbung

Sponsoring und Werbung sind im Fußball die meistverbreitete Werbeform. Fußballspieler werden hierfür als Testimonials verwendet, dabei handelt es sich um ein Personensponsoring bei dem das Testimonial als Produktpräsentier fungiert. Es werden Produkte des Unternehmens oder einer Marke präsentiert wie Schuhe, Kleidungsstücke, Parfums, Autos aber auch Lebensmittel. Beim Personensponsoring handelt es sich um ein individuelles Sponsorship. Aus der Perspektive des Unternehmens, kann nach dem Ambush Marketingprinzip eine Assoziation zum Sportverein des Testimonials möglich sein. Die Ziele des Sponsors und der offiziellen Sponsoren sind deckungsgleich. Der Unterschied besteht darin, dass der Sponsor keine offiziellen Lizenzen, die mit hohen Kosten verbunden sind, erwerben muss. Dies führt zu einem Spannungsfeld zwischen den offiziellen Sponsoren und den Ambushern (vgl. Nufer, 2013).

Vom Sponsoring von Sportvereinen profitiert jedes einzelne Teammitglied. Hierzu zählen Sach- und Dienstleistungen in Form von Ausrüstung und Trikotsponsoring, sowie Sponsorships in Form von Geldleistung. Die folgende Abbildung zeigt die Sponsoring-Aktivitäten nach Formen des Sponsorings aus dem Jahr 2010.

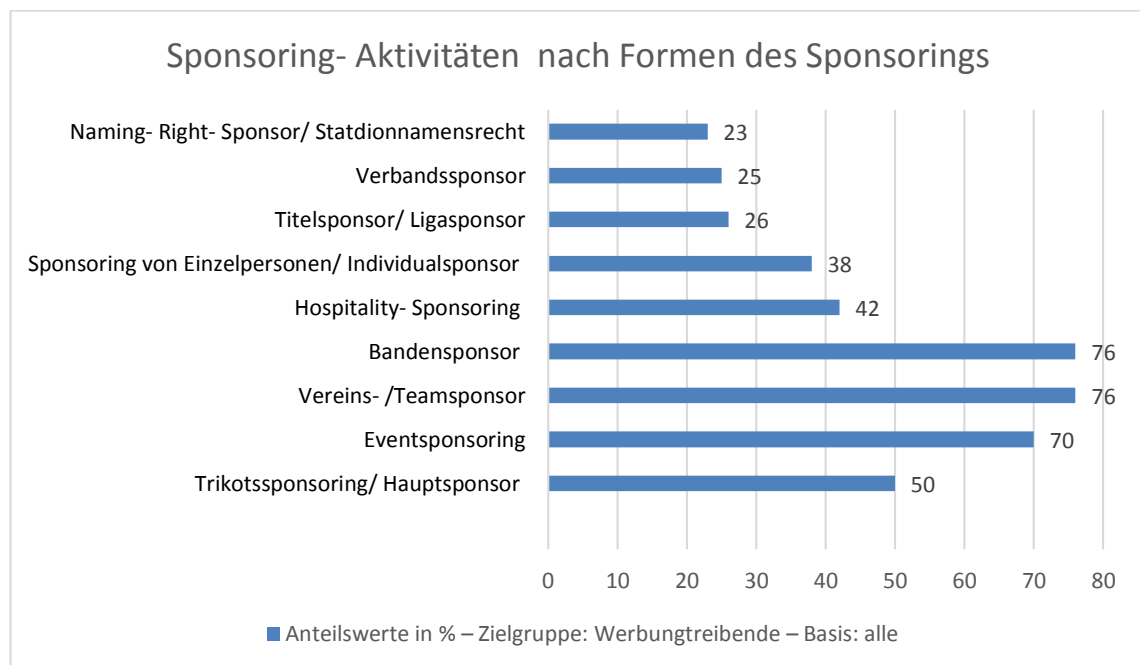


Abbildung 10: Sponsoring- Aktivitäten nach Formen des Sponsorings.

Quelle: Angenendt et al. 2010, S. 18

Werbung und Sales Promotion

Eine weitere Möglichkeit bietet das Sponsoring durch das Instrument *Sales Promotion*. Das Unternehmen ist im Rahmen einer Sportveranstaltung nicht nur passiv vertreten, durch Platzierung des Logos, sondern durch verschiedene Maßnahmen aktiv an dem Event beteiligten. Es können Produkte der Marke präsentiert oder Geschenke in Form von Proben sog. Giveaways verteilt werden. Durch die Präsenz des Unternehmens vor Ort, wirken die beiden Kommunikationsinstrumente Sponsoring und Öffentlichkeitsarbeit im Zusammenspiel miteinander. Den Zielgruppen Öffentlichkeit, Mitarbeiter und Kunde wird durch die aktive Präsenz ein positives Image vermittelt. Somit wird ein *Goodwill* geschaffen, welches den Unternehmenswert steigert (vgl. Leuteritz et al., 2008: S.12).

Sponsoring und Public Relations

Bereits Walter Fisch (1910- 1966) sagte; „Tue Gutes und rede darüber“ dies gilt nicht nur für klassischen imagefördernden Maßnahmen wie CSR und dem von Unternehmen angestrebten Goodwill, sondern kann auch auf andere Maßnahmen und Tätigkeiten übertragen werden. Das Sponsoring stellt für Unternehmen eine wichtige Strategie dar, um sich als pro- Unternehmen zu inszenieren. Das öffentliche Ansehen des Unternehmens kann folglich durch die Bekanntmachung eines Sponsorship profitieren (vgl. Walliser, 1995: S.61). Durch ein regelmäßiges Auftreten in den Medien, ist ein Wiedererkennungswert gegeben, welches bei den Rezipienten eine Stärkung der Kundenbindung zur Folge hat.

Im Fußball ist eine hohe Dichte an Sponsoringaktivitäten zu beobachten, auf diese Überflutung kann durch richtige Öffentlichkeitsarbeit, reagiert werden, um sich von der Konkurrenz abzuheben.

Durch das Platzieren eines Claims oder Key Visuals, kann im Bereich des Direktmarketings, auf Werbebriefen und Kundeneinladungen auf das bestehende Sponsorship indirekt hingewiesen werden. Ebenso können Unternehmen ihre Hospitality- Rechte dafür nutzen Kunden sowie Partner einzuladen, um sie anschließend durch Newsletter u.a. weiterhin an sich zu binden.

Durch die oben genannten Aktivitäten wird versucht, bestimmte Ziele zu erreichen. Die folgende Abbildung zeigt, welche Sponsoringziele laut der Sponsoringstudie 2013 der 51 Sponsoren der Fußballbundesliga, aus dem Jahr 2012, am meisten erzielt werden wollten.

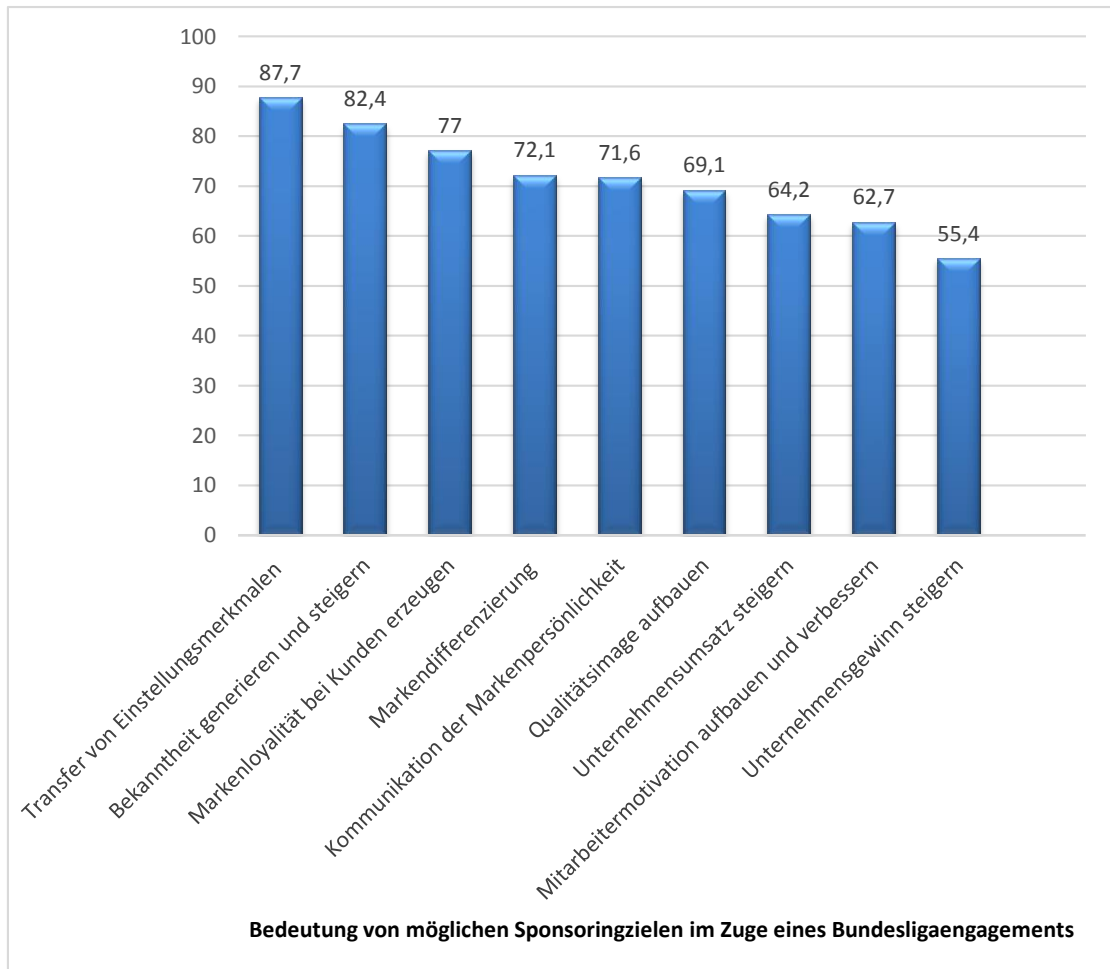


Abbildung 11: Sponsoringziele im Zuge eines Bundesligaengagements

Quelle: Woisetschläger et al. 2013, S.5

4 Sportmerchandising

Mit dem Beginn der Professionalisierung durch das Lizenzligasystem, ist der Bereich der Kommerzialisierung mitgewachsen. Durch die Dauerpräsenz des Fußballs in Deutschland, hat sich auf Seiten der Vereine ein neues Geschäftsfeld eröffnet, Sportmerchandising. Dieses beinhaltet die gesamten Maßnahmen die getätigt werden müssen, um den Fanartikelmarkt zu ermöglichen. Der Geschäftsbereich beinhaltet Tätigkeiten wie das Entwickeln, Herstellen und Vertreiben von Merchandisingprodukten (vgl. Rohlmann 2013, S. 178). Beim Sportmerchandising wird klar, welchen Stellenwert die Kommerzialisierung im professionellen Fußballbereich bereits hat. Die Wettbewerbsbedingungen haben sich hinsichtlich ihres ursprünglichen Grundgedankens verändert und entwickelt, welcher nun mehr an ökonomischen Standards gemessen wird. Ob die Umsätze aus dem Merchandisingverkauf mit dem Erfolg einer Mannschaft steigen ist unklar, legt man diesen Überlegungen die Merchandisingerfolge des Zweitligisten FC. St. Pauli zugrunde (vgl. Astheimer 2011).

Die Vermarktung der Marke Bundesliga durch die DFL ist von der Vermarktung der einzelnen Fußballbundesligaklubs zu unterscheiden. Das Angebot des Sortiments ist unterschiedlich, so ist die Marke Bundesliga durch ihr Corporate Design (CD) vermarktbare, ohne dass es Sportmerchandisingprodukte wie bei den Vereinen gibt. Das breite und tiefe Sortiment der Vereinsmerchandisingprodukte sind ein Indikator für das Fanpotential und sind ausschlaggebend für die ökonomische Wertschöpfung.

Welche immense Bedeutung das Geschäftsfeld Merchandising für die Fußballbundesliga und zuletzt auch für die einzelnen Vereine der lizenzierten Ligen innehat, verdeutlicht die folgende Abbildung.

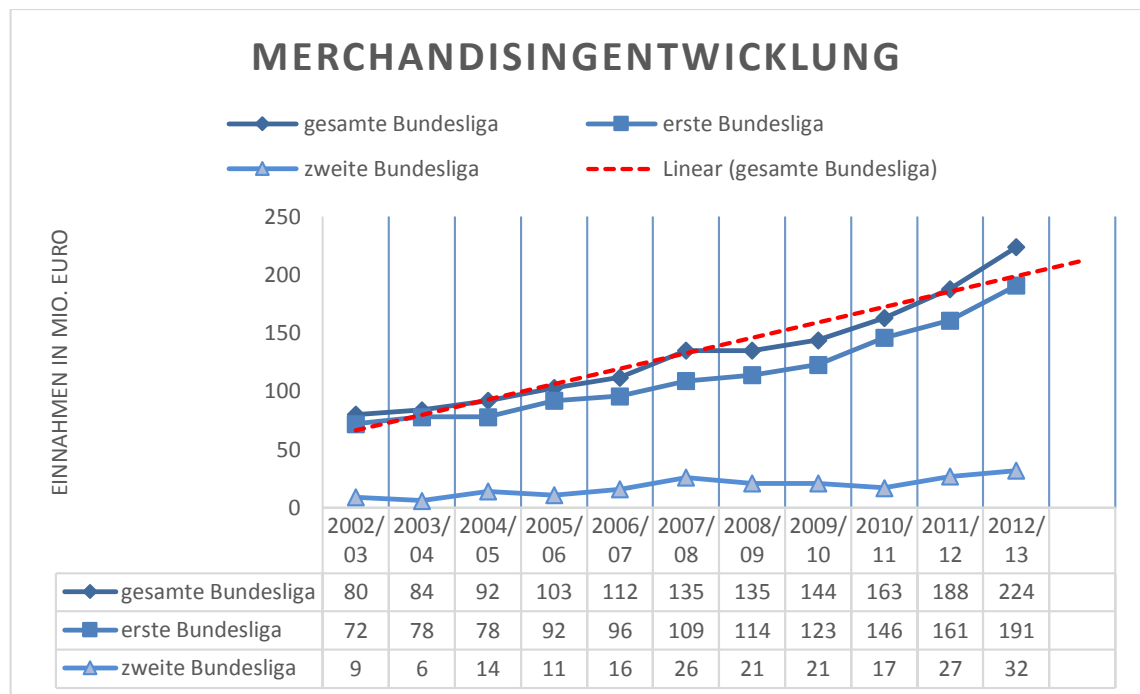


Abbildung 12: 10 Jahre Merchandising- Entwicklung im DFL- Fußball.

Eigene Darstellung. Quelle: Rohlmann 2013a.

Die Merchandisingerlöse der ersten Bundesliga zeigen ein Wachstum hinsichtlich der Einnahmen. Die Erlöse aus der zweiten Bundesliga zeigen ebenfalls einen Trend nach oben, wenngleich die Größenverhältnisse unterschiedlich sind. Die rote Linie zeigt den gesamten Trend der ersten und zweiten Bundesliga, welcher kontinuierlich nach oben geht. Der passive Sportkonsum der Bevölkerung ist durch die gesellschaftliche Bedeutung und den daraus resultierenden Möglichkeiten gestiegen.

4.1 Sportmerchandisingssortimente

Der Markteinbruch Ende der 90er Jahre hatte u.a. hohe Absatzschwierigkeiten zur Folge und es bildete sich ein großes Warenlager in den Fußballklubs. Durch den Sportmerchandisingerfolg in den USA, wurde hier zu Lande versucht an den Erfolg im Ausland anzuknüpfen, welcher erst durch eine nötige Professionalisierung sowie einer strategischen Vorgehensweise möglich wurde (vgl. Rohlmann 2012, S. 528).

Um eine erfolgreiche Marktpositionierung und Markenbildung im Sinne eines club branding aus kommunikativer aber insbesondere auch aus ökonomischer Sicht zu erreichen, sind laut Rohlmann das Erreichen folgender drei Punkte notwendig für den Erfolg sowie für die Vorgehensweise bei der Planung des Sortiments (vgl. ebd. 2013b, S. 191f.)

- 1) Imageaffinität
- 2) Zielgruppenaffinität
- 3) Nutzenaffinität.

Ähnlich wie es bei der Sponsorenakquisition wichtig ist eine Identifikation zum Sponsor zu haben, ist es auch bei der Entscheidung welches Angebot als Sportmerchandisingprodukt es geben wird, hinsichtlich seiner *Imageaffinität*. Produkte die keinen unmittelbaren Bezug zum eigentlichen Sportbezugsobjekt aufweisen können, haben es schwerer als Produkte die einen direkten Bezug zur Sportart haben. Übereinstimmende Werte oder auch Philosophien schaffen eine Authentizität, welche sich positiv auf die Kaufbereitschaft auswirkt. Voraussetzung hierfür ist es eine genaue Analyse bzgl. seiner Wirkung auch nach außen. So ist das Corporate Image des erfolgreichen Fußballvereins FC Bayern München beispielsweise ein anderes als bei dem traditionellen Sportklub Hamburger SV. Die Professionalisierung hat sich auch bzgl. seiner strategischen Vorgehensweise im Marketing verändert. Die Ermittlung einer genauen Zielgruppe ist erforderlich um eine größere Identifikationswirkung auszulösen. Aus diesem Grund wird in der Praxis zielgruppenorientiert gehandelt. Durch die Ermittlung der Zielgruppe kann auf das Kaufverhalten geschlossen werden, welches zur *Zielgruppenaffinität* führt. Die folgende Abbildung verschafft einen Überblick über die potenziellen Zielgruppen. Eine erste Unterteilung ist möglich in die Gruppen Business to Business (B2B), Business to Customer (B2C) sowie die Medien als Zielgruppe mit dem Multiplikatoreneffekt.

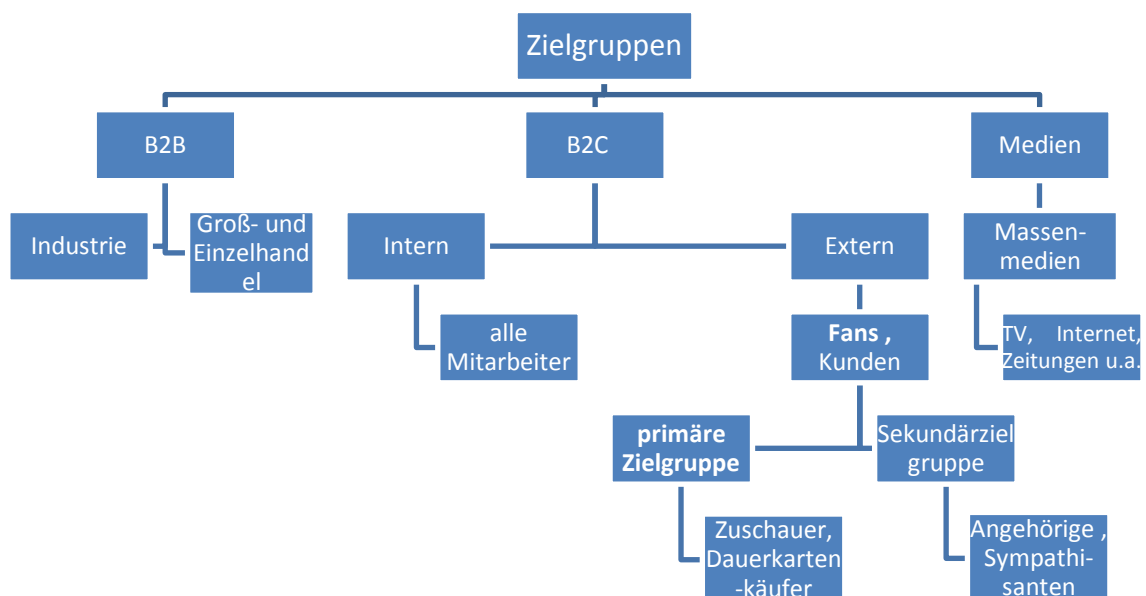


Abbildung 13: Mögliche Zielgruppen im Sportmerchandising.

Zuletzt stehen die Fans als Endverbraucher dieser Kette im Mittelpunkt. Sie sind Abnehmer der produzierten Waren, hierzu zählen nicht nur Merchandising Produkte sondern auch der Content Fußball bei Übertragungen.

Laut der Studie von SPONSORS und ADVANT PLANNING (2012, S. 20), gibt es eine Einteilung der Fantypologie in „Der Manische“, „Der Leidenschaftliche“, „Der Sympathisant“ sowie „Der Affine“. Da die finanziellen Möglichkeiten der Fans unterschiedlich sind, macht es Sinn diese Einteilung bei der Sortimentauswahl zu berücksichtigen. Eine erhebliche Unterscheidung des Merchandisingssortiments, bei den Bundesligaklubs, ist besonders in der Sortimentsbreite- und tiefe zu beobachten.

Die *Nutzenaffinität* ist bei der Beachtung der verschiedenen Fantypologien und ihrem Kaufverhalten, welches daraus resultiert, unterschiedlich. Der Bundesligist FC Augsburg bietet ein Produktsortiment mit 150 Artikeln an wobei der 1. FC Nürnberg die größte Vielfalt hat mit 1100 Artikeln aufweist. Der Durchschnitt der zur Verfügung stehenden Sportmerchandisingartikel, der Vereine in der ersten Bundesliga, beträgt rund 482 (vgl. Fritzen/ Verfürden 2014). Wenn nun das Sortiment auf die unterschiedlichen Fantypologien übertragen wird, ergibt sich eine Nutzenaffinität, die nicht primär auf ihr eigentliches Nutzen reduziert wird. Vielmehr spielt die Einstellung gegenüber der Marke, und folglich auch dem Produkt eine besondere Rolle. Typische Fußballmerchandising- Produkte sind T- Shirts, Uhren, Kaffeebecher, Caps, Fahnen, Maskottchen. Aber auch Produkte mit einem mittelbaren bzw. überhaupt keinen Bezug, wie etwa Bettwäsche, Lebensmittel, Haushaltsgegenstände u.v.m. (vgl. Kleinschmidt 2014).

Das Cross- Merchandising, bei dem mindestens zwei Partner sich dazu entschließen ein Merchandisingprodukt herzustellen ist die erfolgreichste Form des Sportmerchandisings. So ist die Beziehung zwischen Sportartikelhersteller, die i.d.R. auch als Sponsor auftreten, und Fußballvereinen eine oft praktizierte Vorgehensweise. Bei Fantrikots oder ähnlichen Produkten die einen unmittelbaren Bezug haben, wirkt das Produkt authentisch. Hersteller und Ausrüster bringen eine gemeinsame Kollektion auf den Markt, die sich durch Aktualität zu einem erfolgreichen Produkt vermarkten lässt. Die Fan- Schals sind vor den Fan- Trikots die am häufigsten gekauften Merchandisingprodukte. Das Engagement von Sportartikelherstellern ist das größte in der Fußballbundesliga (vgl. Rohlmann 2012, S. 531f.).

4.2 Rechtliche Aspekte: Licensing

4.2.1 Licensing der einzelnen Bundesligaklubs

Durch die Verschiebung der Sportvereine in Sportunternehmen mit dem kommerziellen Ansatz, den Fußballverein als Marke zu etablieren, ist die sportliche Leistung einer Mannschaft nicht mehr das Kernprodukt, vielmehr ist es die Identifikationsmöglichkeit die durch das Erleben des Sports den Sportverein zu einer erlebbaren Marke macht. Die Eigenvermarktung der Fanartikel (Merchandising) oder die Fremdvermarktung durch Vergabe von Lizenzen auf die Fanartikel (Licensing), weist keine Gesamtvermarktung durch die DFL dar, wie bspw. in Kapitel zwei die TV- Nutzungsrechte, sondern liegt im Verantwortungsbereich der einzelnen Vereine. Die DFL- Klubs stellen nicht nur kollektiv eine Marke dar, sondern auch individuell. Die Akzeptanz als Marke ist der Grund dafür, dass es nicht nur ein Sport- Licensing darstellt sondern auch ein Brand- Licensing.

Vom Sportmerchandising wird gesprochen, wenn Lizenzgeber und Lizenzthema identisch sind. D.h. es gibt Sportvereine die ihre Sportmerchandisingartikel in Eigenregie vermarkten und folglich die Vermarktungsrechte besitzen oder einen Teil an Dritte vergeben wie beispielweise die Vertriebslizenzen. Daneben gibt es das Verfahren der vollständigen Lizenzvergabe, dem Licensing. Ähnlich wie bei den TV- Übertragungsrechten werden sie an Vermarktungsagenturen verkauft womit es sich um eine andere Vermarktungsform handelt. Durch die Rechteübernahme von Urheber- und Persönlichkeitsrechten, Namen, Farben, Emblemen, Figuren etc. liegt die gesamte Vermarktung der Klubmarke bei Dritten (vgl. Rohlmann 2013b, S. 178). Die Tätigkeiten eines Fußballklubs im Bereich Merchandising sind den Tätigkeiten eines Unternehmens gleich zusetzen. Das Vorhaben zur Etablierung eines Sportmerchandisingproduktes hat den Eintritt in sog. neue Märkte zur Folge. Die damit verbundenen unternehmerischen Verantwortungen sowie das vorausgesetzte Marktwissen in dieser Branche, ist der Grund weshalb es eine Tendenz zur Außenverlagerung gibt. Durch das Outsourcing an Vermarktungsagenturen findet eine Steigerung des Markenwerts statt, welche bei der alleinigen Vermarktung des Lizenzgebers nicht selbstverständlich ist (vgl. Wagner 2011, S.121).

Zunächst einmal ist von Seiten der Lizenzgeber die Aufgabe, im Folgenden auch Lizenzinhaber und Urheberrechtsbesitzer genannt, die Marke zu schützen. Eine rechtliche Absicherung ist i.d.R. im Urhebergesetz (UrhG) geregelt. Die Urheberpersönlichkeitsrechte gemäß den Paragraphen §§12- 14 UrhG sowie die Verwertungs- bzw. Nutzungsrechte im Paragraphen §§ 15- 44 UrhG, regeln welche Rechte der Lizenzinhaber am Werk verfügt. Im Nachfolgend werden bestimmte Paragraphen des UrhG kurz erläutert.

- §10 UrhG regelt wer den Anspruch auf den Titel des Urhebers hat (vgl. §10 UrhG).
- §15 UrhG beschreibt die Rechte des Urhebers (vgl. §15 UrhG).
- §29 Abs.1 UrhG beschreibt den nach §10 UrhG benannte Urheberrechtsbesitzer, den Titel nur durch den Tod verlieren kann (vgl. §29 Abs.1 UrhG)
- §29 Abs.2 UrhG erklärt, dass eine Einräumung der Nutzungsrechte und Verwertungsrechte möglich ist (vgl. §29 Abs.2 UrhG).
- §31 UrhG listet die unterschiedlichen Arten der Nutzungsrechte die eingeräumt werden können vom Lizenzgeber (vgl. §31 UrhG).

Im UrhG geht es ausschließlich um Werke der persönlichen und geistigen Schöpfung (vgl. §2 Abs. 2 UrhG). Daneben regelt das Markengesetz (MarkenG) die rechtlichen Grundlagen u.a. für das Licensing. Inwiefern eine Marke zu einem Werk zählt ist aus der rechtlichen Definition der Schöpfung und der daraus resultierenden Messmöglichkeit abzuleiten. Die Schöpfungshöhe muss folglich eine über dem Durchschnitt liegende Wertigkeit, gegenüber dem im §2 Abs. 2 UrhG geregelte Schöpfung besitzen. Wenn dies der Fall ist, muss die Marke angemeldet werden. Da die Fußballbundesligaklubs einen hohen ökonomischen Wert besitzen, sind die Vereine als Marke zu verstehen und finden ihre rechtliche Grundlage im UrhG und dem MarkenG geregelt. Das Markenrecht ist laut §27 Abs. 1 MarkenG auf alle Produkte eines gesamten Sortiments übertragbar (vgl. §27 Abs. 1 MarkenG).

Die Anmeldung einer Marke ist für den Lizenzgeber obligatorisch. Das Recht auf das Werk oder bzw. der Marke, stellt eine Absicherung gegen die Piraterie oder Plagiate dar. Um unerkannte Plagiate durch eine vom Recht aus bestehende Markenüberwachung entgegenzuwirken, ist die Anmeldung der Marke ebenfalls wichtig. Dieser Schutz bei Missbrauch stellt gleichzeitig ein Monopol für die Nutzung dar, was eine Stärkung der Marke zu Folge hat (vgl. Rigtering/ Müller- Römer 2012).

Im Bereich des Fußballmerchandisings sind die Fußballvereine als Lizenzgeber anzusehen. In der Saison 2013/ 2014 sind 17 Agenturen als Lizenznehmer in der Bundesliga tätig und sind im Besitz von ca. 80 Produktlizenzen, dabei ist eine unterschiedliche Lizenzvergabe der Vereine zu beobachten. So reicht die Spanne von überhaupt nicht bis hin zu 500 Einzellizenzen. Dabei gibt es eine Gemeinsamkeit hinsichtlich der Lizenzgebühren zwischen den Vereinen und den Vermarktungsagenturen i. H. v. zwölf Prozent (vgl. Rohlmann 2013a). Die Vereine haben die Entscheidungsmacht über den Zeitraum in dem ein Licensing gilt, in welcher Art die Markenbenutzung stattfindet, hinsichtlich der Form, Ware oder Dienstleistung sowie die Qualität welche dem Lizenzinhaber gerecht

werden muss (vgl. §30 Abs. 2 MarkenG). Der Lizenzvertrag unterliegt der Vertragsfreiheit welche durch Normen des Bürgerlichen Gesetzbuches (BGB), des Handelsgesetzbuches (HGB) und außerdem des gewerblichen Rechtsschutzes, also dem MarkenG und UrhG.

Das Merchandising stellt keine direkt geplante Produktion dar, vielmehr ist es ein Produktzweig, das aus dem Hauptprodukt Fußball entsteht, und stellt somit einen Sekundärzweig dar. Fußball als Leistungsbündel weist Merkmale der Dienst- und Sachleistung auf, dazu zählen immaterielle Gegenstände wie das Image, Unterhaltung sowie die materiellen Gegenstände Stadion, Gelände u. v. m. Der Verein stellt das Produkt aus der gesamten Leistungspalette des Sports dar. Daneben gibt es das Produkt Sportrecht mit dem Angebot des Sportmerchandising bzw. Licensing (vgl. Freyer 2011, S. 78, 80).

4.2.2 Licensing der Bundesliga als Ganzes

Durch das übergeordnete Verhältnis zwischen den Vereinen zur DFL als stellvertretende Instanz, ist es auch ihr möglich sich zu vermarkten.

Um ein langfristigen Erfolg der Marke Bundesliga zu erzielen, hat die DFL im Jahr 2001 einen neues CD entwickelt (vgl. HORIZONT 2002) (s. Abb.14). Das Vereinslogo stellt eine Wertegarantie für die Qualität der Bundesliga da. Durch das Logo ist eine Authentifizierung zu der DFL, mit der Funktion des Absenders gegeben. Das CD steht für die Identität und die Interessen der Marke Bundesliga. Durch das Integrieren des CD ist eine öffentliche Zugehörigkeit zu erkennen. Die DFL vertreibt keine Merchandisingprodukte wie es ein Fußballverein macht, sondern findet seine Berechtigung als Teil des Branding auf Produkten in seinem Statut geregelt. D.h. das CD findet sich i.d.R. auf dem Trikot einer Mannschaft neben den Sponsoren (s. Abb. 15). Die Bildwortmarke wird in ihrer Signalwirkung durch ihre Farbe sowie die Hervorhebung des Begriffs LIGA unterstützt (vgl. Kratochvil 2011, S. 34ff.).



Abbildung 14: Das CD der Bundesliga.

Quelle: <http://www.bundesliga.de/pics/simple/logos/logo-bl.png>



Abbildung 15: CI der Bundesliga.

Quelle http://www.sport-auktion.de/media/Bilderarchiv/HSV_292372_Trikot_home_BL_Logos_weiss_Nr36_Behrens_det1.jpg

Das oben beschriebene CD ist auf den von der Bundesliga lizenzierten Produkten zu finden. Es steht für die 36 Vereine der DFL- Klubs, den Wettbewerb und den daraus resultierenden Erfolg. Jedes einzelne Kriterium trägt zum Markenwert der Bundesliga bei. All diese einzelnen Kriterien machen den Markenwert Bundesliga aus. Ein von der Firma adidas speziell produzierter Fußball erhält das Prädikat „Offizieller Spielball Deutsche Bundesliga“ und wird dadurch zu einem gefragten Sportmerchandisingprodukt. Ein weiteres Produkt stellen Bundesligakarten und Stickers dar, mit Abbildungen verschiedener Fußballer. Da Kinder eine bedeutende Zielgruppe sind, gibt es auch eine Videospielreihe mit dem Titel „FIFA“ und „Football Manager“ (vgl. DFL SPORTS ENTERPRISES 2014/ Rohlmann 2012, S. 525).

4.3 Sportmerchandisingstrategie des FC St. Pauli

Eine genau ausgewählte Sportmerchandisingstrategie ist in einer Zeit in dem die potentiellen Kunden von einer Produktvielfalt angesprochen werden von wichtiger Bedeutung. Die Angebots- und Nachfragesituation haben sich auf dem Markt verändert, die Beziehung zwischen dem Produkt und dem Käufer stehen im Mittelpunkt der Strategie. Es hat sich ein neuer Bereich gebildet in dem die zuvor definierte Zielgruppe besonders betrachtet wird. Durch die emotionalen Botschaftsinhalte, bietet der Fußballsport Erlebniswerte die im Mittelpunkt stehen und eine absatzorientierte Perspektive ermöglichen. Der Bundesligaverein FC St. Pauli zeigt dieses im Bereich Identifikation und Sportmerchandisingprodukte, wobei der sportliche Erfolg eine Sekundärrolle spielt. Um sich durch ihr CI zu profilieren hat der Verein 2011 fünf Maxime entwickelt, welche bei der Konzeption

und Realisierung der Marketingstrategien eine zentrale Rolle spielen (vgl. Gierlich 2011). Aus diesem Grund werden sie im Folgenden erläutert.

1. „Sei unkonventionell“

ihre unkonventionelle Art wird durch ihr Auftreten und ihre Präsenz deutlich. So ist der Stil ihrer Business- Logen durch den Titel „ Séparées“ als Statement zu verstehen. Das Design stützt die Philosophie nicht der Norm zu entsprechen. Es befinden sich Beichtstühle, Brauerei- Tresen und weitere Titel wie „Night- Club“ – Lounges innerhalb ihres Stadions.

2. „Sei kreativ“

durch die eine lokale Kampagne bei der sie regionale Fußballvereine zu einem Wettbewerb eingebunden haben, wurde die erste Maxime mitberücksichtigt. Bei dem Wettbewerb ist die hygienische Komponente einer Umkleidekabine als ausschlaggebendes Kriterium bei der Wahl des Siegers als kreative Maxime umgesetzt worden.

3. „Sei vielfältig“

um eine stetige Präsenz zu erhalten, sind Eventmaßnahmen zu Jubiläen umgesetzt worden. Durch sowohl künstlerische als auch intellektuelle Art, stellen sie ihre Vielfältigkeit unter Beweis. Eine Vereinsaktivität bzgl. der CSR, welche in einem konträreren Verhältnis zu dem sonstigen Image des Vereins steht, ist eine weitere umgesetzte Maxime.

4. „Sei selbstironisch“

den Abstieg in eine untere Liga wurde durch das Motto „ Endlich wieder zweitklassig“ auch nach außen positiv angenommen

5. „Sei integrativ“

die integrierte Kommunikation ist sowie die gesamte Marketingphilosophie in der Fußballbundesliga abweichend. Der Stil einer Vereinsloge macht dieses deutlich. So besteht die Loge aus zwei Baucontainern welche auch durch ihr Innendesign die vier anderen Maxime integriert.

Der FC St. Pauli versteht sich als ein Verein, bei dem der Fußballsport als eine Projektionsfläche gesehen wird, um das Bild ihrer Haltung und Werte, bzgl. politischen sowie

kulturellen Angelegenheiten, darzustellen (vgl. Schmidt- Lauber 2003, S. 20,22). Diese Philosophie wird auf das daraus abgeleitet Nebenprodukt Merchandising ebenfalls übertragen.

Um nach einem systematischen Entscheidungsprozess zu handeln, ist die Entwicklung eines Konzeptes, der Ziele, der Strategien sowie der Maßnahmen erforderlich (vgl. Böll 1999, S. 113). Hierzu werden die Entscheidungsprozesse hinsichtlich strategischen und operativen Maßnahmen differenziert.

4.3.1 Strategisch

Durch das Image welches durch die Maxime unterstützt wird, ist das Bild des *Andersseins* auch von der Öffentlichkeit angenommen worden. Das Verschieben des sportlichen Wettbewerbs in ein kommerziellen, ist durch die Haltung als nicht kommerzieller Verein als USP gesehen worden. In der Literatur wird von einem Widerspruch hinsichtlich der Haltung gegenüber dem Kommerz sowie andererseits das Streben zu einer professionellen Vermarktung gesprochen. Die Werte des FC. St. Pauli werden durch eine ausgewählte Produktsprache zum kommerzialisierbaren Faktor (vgl. Schmidt 2003, S. 153, 155). Das soziokulturelle Milieu des FC St. Pauli bestätigt das Image sowie die Werte, welche von beiden Parteien angenommen und gelebt werden.

FC St. Pauli als Marke wird von dem Erscheinungsbild seines geografischen Umfelds geprägt. Der Stadtteil St. Pauli repräsentiert ein spezielles Milieu, das von dem Verein angenommen wird. Die Projizierung des St. Pauli Stadtteil- Image auf den Sportverein hat eine besondere Form von Vermarktung zur Folge. Darüber hinaus zeichnet sich der Markencharakter auch durch Eigenschaften wie Toleranz und Offenheit aus. (vgl. Ulrich 2010, S.30).

Teil des Entscheidungsprozess im Sportmerchandising, ist das Bestimmen der externen Zielgruppe durch eine Marktsegmentierung. Die aus der externen Zielgruppe abgeleitete primäre Zielgruppe bilden die Fans. „Der FC St. Pauli ist im Besitz einer feurigen, untypischen, jungen, heterogenen, energischen und vor allem politischen Fanszene. Die Fankultur des Vereins ist durch die politische Linkshaltung der Anhänger geprägt (Mathar 2003, S.52f)“, dieses Phänomen bildet gleichzeitig ein USP. Neben der politischen Haltung, ist die Einstellung gegenüber dem sportlichen Wettbewerb der Anhängerschaft, anders. Der Verein wird familiär im Umgang miteinander, kreativ, selbstironisch und leidensfähig beschrieben (vgl. Binroth 2003, S. 66).

Im Verlauf der fortschreitenden Professionalisierung der Fußballbranche, wurde der Bereich der Vermarktung ausgegliedert und somit auch die Vermarktung des Sportmerchandising. Die St. Pauli Vermarktungsabteilung als Rechteinhaber hat seine Nutzungsrechte an die Vermarktungsagentur Upsolut verkauft. Nach den in Kapitel 4.2.1

erläuterten Rechtsverhältnissen ist der Verein als Lizenzgeber mit dem Status Urheberrechtsbesitzer anzusehen und die Vermarktungsagentur als Lizenznehmer. Aktuell befinden sich beide Parteien hinsichtlich der Rechte in einem Rechtsstreit. Durch die erfolgreiche Vermarktung der Totenkopf St. Pauli- Marke ist der Verein an dem Zurück-erhalten der Lizenzrechte interessiert. Das Vereinswappen ist durch den Totenkopf, der durch eine Aktion der Fans hervorgerufen wurde, zu einem Bildzeichen mit der Wirkung einer direkten Assoziation auf den Fußballverein avanciert. Der Begriff *Pauli- Mode* ist durch das erfolgreiche Vermarkten der Upsolut- Agentur zu einem festen Bestandteil der Szene geworden (vgl. Astheimer 2011). Qualitative Ziele sind beim FC St. Pauli durch eine selbsternannte Abgrenzung gegenüber anderen Bundesligavereinen gewiss realisierbar. Der Schlüssel zur ausnahmslosen Identifikation der Fans liegt bei der Abgrenzung der Vereinsphilosophie und der Anhängerschaft. Die Fanszene wird nicht nur durch das Integrieren ihrer ideologischen Motive als anders beschrieben sondern durch soziodemographische Merkmale. Die Klientel wird folglich als „kritischer, bunter, intellektueller, toleranter und sozial höherstehend (Schmidt. Lauber 2003, S. 19)“ wahrgenommen. Das Identifikationspotenzial, welches durch das gezielte Abgrenzen bspw. gegenüber dem ortsansässigen Bundesligaverein Hamburger SV (HSV) aufgebaut wurde, wird als USP genutzt und von den Fans auch als dieses verstanden. In der Literatur wird der FC St. Pauli aus diesem Grund als Underdog beschrieben (vgl. ebd.). Sportmerchandisingprodukte als Transporter der emotionalen Botschaftsinhalte sind beim FC St. Pauli aufgrund der außergewöhnlichen Fanloyalität nicht der primäre Grund. Vielmehr ist das Ziel die bereits vorhandenen Fankultur und das Community Building zu stärken Die Fanloyalität machte sich in der Vergangenheit oft im Auf- und Abstiegskampf bemerkbar. (vgl. Heesch/ Rützel 2004, S.119f.).

4.3.2 Operativ

Nachdem ein strategisches Marketingziel entwickelt wurde, ist durch den operativen Teil mit seinen Marketingmix die Realisierung, bezogen auf den Merchandisingprozess, möglich. Die Marketinginstrumente, bestehend aus vier Maßnahmen wie die Bestimmung der Produktpolitik (Product), der Preispolitik (Price), der Kommunikationspolitik (Promotion) und der Distributionspolitik (Place), werden bei der Realisierung der Ziele in unterschiedlicher Gewichtung miteinander verknüpft.

Dass dem FC St. Pauli angehörende Klientel, wurde bei der Wahl des Produktsortiments beachtet. D.h. dem Fußballpublikum wurde bspw. in Anlehnung an das Image des Stadtteils sowie der dazugehörigen Vergnügungsmeile – Reeperbahn, ein Merchandisingprodukt in Form von Kondomen in Vereinsfarben angeboten (Jansen 2013). Außer der geschlechtsspezifischen Segmentierung ist des Weiteren das Produktsortiment durch zehn Bekleidungskollektionen gestützt. Und bildet gleichzeitig das Kernprodukt innerhalb des Merchandisingssortiments. Das Bekenntnis zu seinem Verein durch das Tragen der Fan- Kleidung, insbesondere außerhalb des Stadions, wurde durch die Kollektionen erreicht. Die Modemarken des Vereins werden als *chic* und *lässig* beschrieben (vgl. As-theimer 2011).



Abbildung 16: Merchandisingprodukte des FC St. Pauli

Quelle: http://www.fcsp-shop.com/KOLLEKTION/FCSP:::43_51.html.

Den Status, den das Produkt durch das Licensing bekommt, lässt die Möglichkeit einer Preiserhöhung des Produktes zu. Das Hervorheben des Produktes gegenüber nicht lizenzierten Produkten ist ausschließlich mit dem Markieren durch das CD möglich (vgl. Brandt 2011, S. 28). Die zuvor definierten strategischen Marketingziele entscheiden, welche Preisstrategie für das Merchandisingssortiment zu wählen ist. Mit dem Wissen, dass die finanziellen Möglichkeiten der Fans, trotz der Loyalität ihres Vereins gegenüber endlich sind, da eine Veränderung des Preises auch eine Änderung der Nachfrage zur Folge haben kann (vgl. Bühler/ Nufer 2012, S. 401, Freyer 2011, S. 434). Trotz der Tatsache, dass der FC St. Pauli auch als ein Wirtschaftsunternehmen zu betrachten ist, sind die qualitativen Marketingziele über den der quantitativen gesetzt. Daraus lässt sich schließen, dass keine Positionierung wie bei einer Premiummarke auf dem Markt geplant ist. Dies würde auch nicht der Philosophie des FC St. Pauli entsprechen.

Die Aufmerksamkeit ist durch die Beliebtheit des Fußballsports jedem Verein gegeben. Als lizenzierter Verein ist durch die mediale Berichterstattung nicht nur eine lokale Reichweite gegeben sondern eine nationale. Diese Aufmerksamkeit ist durch das Brand Licensing auf das Vereinsmerchandisingprodukt automatisch übertragbar. I.d.R. handelt

es sich bei den Merchandisingprodukten, um Produkte die es bereits gibt. Der Lizenzstatus des Vereins wertet jedoch das Produkt auf. Jenes Produkt muss nun durch gezielte öffentliche Ansprache an die Zielgruppe gebracht werden. Durch die neuen Medien werden ihre Produkte bspw. auf der Vereinshomepage oder durch Lautsprecherdurchsagen im Stadion während eines Spiels promotet. Das nichtmehr weg zudenkende Social Media Marketing ist neben dem hauseigenen Radio FC St. Pauli. FM und dem fcstpauli.tv einer der tragenden Säulen in der Kommunikationspolitik des Vereins. Dadurch ist nicht nur eine effiziente Zielgruppenansprache möglich sondern auch die Ansprache neuer Zielgruppen (vgl. Eickmann-Martini 2014). Daneben ist die Ausgliederung an die Vermarktungsagentur Upsolut, ein indirekter Vertriebsweg gewählt worden. D. h. FC. St. Pauli bringt sein Sortiment nicht unmittelbar selbst an den Kunden, sondern lässt in seinem Namen durch Dritte dies geschehen.

Durch sog. Dritte in Form der Vermarktungsagenturen, ist ein direkter und indirekter Verkaufsweg möglich. Die folgende Abbildung stellt eine vereinfachte Form der Vertriebswege des FC. St. Pauli durch die Upsolut- Agentur da.

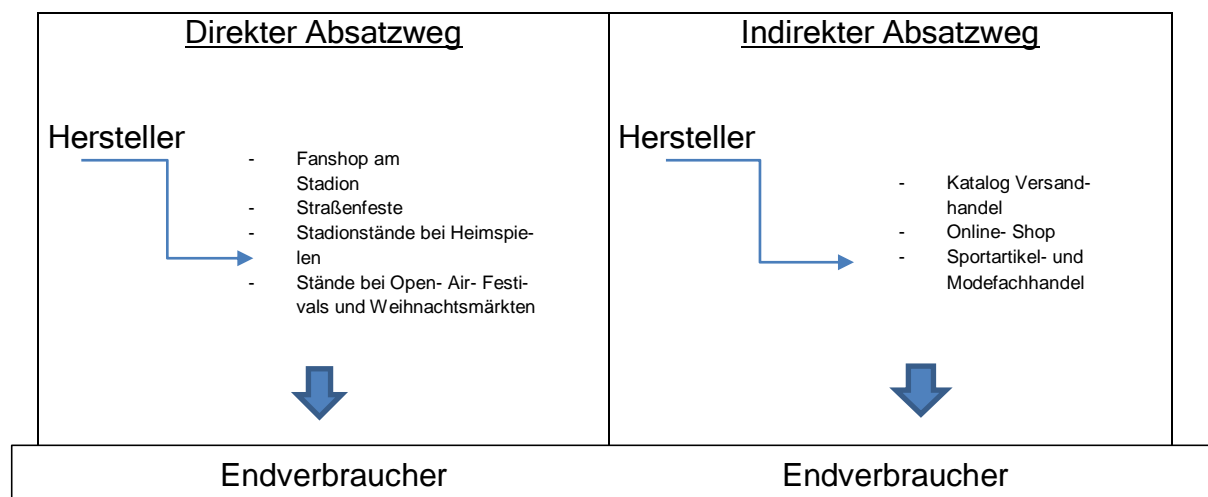


Abbildung 17: Merchandisingabsatzwege des FC St. Pauli durch Upsolut.

Eigene Darstellung. Quelle: <http://www.fcstpauli.com/home/verein/kontakt/merchandise>

5 Sportmarketing verdeutlicht am FC Bayern München

Die Fußballbundesliga, bestehend aus 36 lizenzierten Vereinen, soll auch als solche betrachtet werden. Jedoch ist aus kommerzieller Sicht die Bedeutsamkeit des FC Bayern München ein wesentlicher Grund für den Erfolg des Sportmarketings in der Fußballbundesliga.

5.1 FC Bayern München als Wirtschaftsunternehmen

Die Wirtschaftskraft des FC Bayern München welche sich durch die Höhe der finanziellen Betätigungen äußert, lässt nach § 21 BGB eine Betitelung des Vereins als Wirtschaftsunternehmen nicht aus. Die wirtschaftlichen Geschäftsbetriebe, waren bei der Gründung der Fußballbundesliga nicht so ausgeprägt wie sie es heute sind. Sie galten noch als Idealverein an dessen Status nicht zu zweifeln war (vgl. Karsch 2006, S. 13, 15). Durch die Ausgliederung des wirtschaftlichen Geschäftsbereichs 2002 in eine Aktiengesellschaft (AG), hat Bayern München den Schritt zu einem professionellen Wirtschaftsunternehmen getätigt. Die Ausgliederung hat eine Besserung der Corporate Governance zur Folge. Die Erhöhung der Transparenz ist auch als möglicher Schutz im Sinne von einer besseren Sichtweise auf die Eigenkapitalstruktur zu verstehen (vgl. Becker/ Böcker/ Nienaber 2012, S. 92f.).

5.1.1 Der Juden- Club

Bereits vor der Machtergreifung der Nationalsozialisten in Deutschland war die jüdische Bevölkerung ein nennenswerter Teil des FC Bayern München. Die damals typischen Charakteristika und Eigenschaften der Juden, spiegelten damals schon die Philosophie des Vereins wieder. Das jüdische Volk galt als aufgeschlossen und leistungsorientiert. Der Gesellschaftssport Fußball bot sowohl eine gesellschaftliche Integration als auch die Akzeptanz und Anerkennung (vgl. Schulze- Marmeling 2011, S. 12f.). All diese Attribute verhalfen schon damals dem Verein sich in die Richtung eines erfolgsorientierten Vereins zu entwickeln. Der Begriff Juden- Klub ist auch aufgrund des ehemaligen FC Bayern München- Präsidenten Kurt Landauer entstanden. Er galt als Visionär, Charakterkopf und leistungsorientierter Präsident. Die damals politischen Umstände hatten für ihn die Flucht ins Exil zur Folge. Jedoch war er insgesamt vier Amtsperioden lang Präsident des Vereins. (vgl. ebd., S. 68f.).

5.1.2 Das Management

Ein weiteres Indiz für den Vergleich zu einem Wirtschaftsunternehmen bietet eine Betrachtung der Aufstellung des Managementbereichs des Vereins zu dem die ausgegliederte Tochtergesellschaft und die Anteilseigner zählen. Die Ausgliederung des Fußballbetriebs sowie den Vermarktungsbereich des Vereins, an die Tochtergesellschaft (FC Bayern München AG) ist der Grund für die komplexe Managementaufstellung. Die folgende Abbildung stellt einen Überblick der Struktur dar.

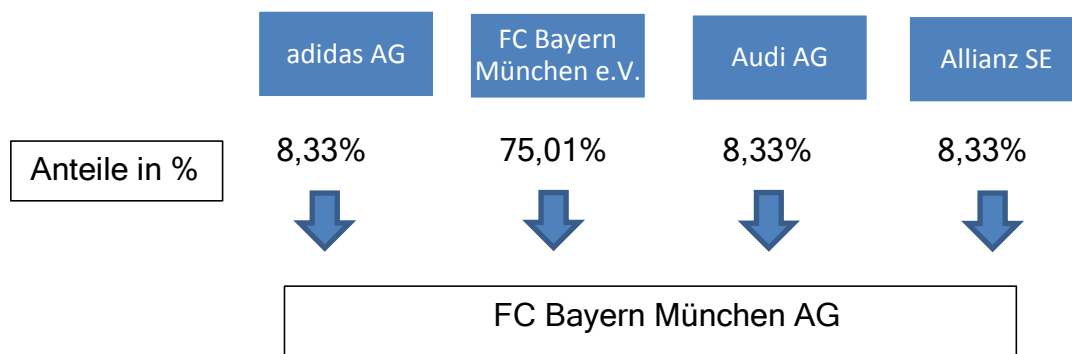


Abbildung 18: Anteilseigner des FC Bayern München.

Quelle: vgl. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/164268/umfrage/anteilseigner-der-bayern-muenchen-ag/> . Eigene Darstellung.

Das Management des FC Bayern München besteht folglich aus einem Manager, einen Präsidenten, mehreren Vizepräsidenten, Vorsitzende des Verwaltungsbeirats, weiteren Vorsitzenden und Aufsichtsräten (vgl. Mennerich 2014a). Durch die frühe Entscheidung, die Managementebene mit ehemaligen aktiven Spielern zu besetzen, hat der FC Bayern München den Grundstein für den Erfolg gelegt. Die entsprechenden charakterlichen Eigenschaften die langjähriger Leistungssport ausprägt sowie Erfahrung in der Fußballbranche, haben sie nicht nur zu Identifikationsfiguren des Vereins gemacht sondern auch zu branchenkennenden Mitarbeitern (vgl. Hagen 2002, S. 91).

5.1.3 Strategie, Vision und Mission

„Die Vision des FC Bayern München ist es, zu den besten Fußballmannschaften der Welt zu gehören. Dazu muss er auf dem Feld erfolgreich sein, aber auch ein Umfeld (TV- Übertragungsrechte, Merchandising, usw.) schaffen, das es ihm ermöglicht wirtschaftlich mit den Clubs in Europa mithalten“ (Hagen 2002, S. 59). Diese Art zu denken verhalf ihnen frühzeitig strategisch und operativ zu handeln. Nachdem der

Wettbewerb und seine Märkte analysiert wurden, kam die Erkenntnis zur Erschließung neuer Märkte. Dazu zählten die Definierung neuer Zielgruppen sowie das internationale Etablieren der Marke FC Bayern München. So wurde zu nächst das weibliche Publikum als neue Zielgruppe beschlossen. In der Fußballbundesliga ist es der FC Bayern München gewesen, der das Potenzial im weiblichen Kundenstamm bereits in den 1980er Jahren sah (vgl. ebd., S.75, 78). Des Weiteren wird der FC Bayern München als Pionier im Bereich der Auslandsvermarktung beschrieben. 2001 wurden bereits Internationalisierungsstrategien mit Werbeagenturen entwickelt, welche bei der Auslandsvermarktung im asiatischen Wirtschaftsraum halfen (vgl. Jungholt 2003). Voraussetzung für den Erfolg der Bundesligavereine bei einer Auslandsvermarktung ist, eine bestimmte Markenbekanntheit bereits im überregionalen Raum des Vereins zu haben. Diese Voraussetzung wird durch die Marke FC Bayern München erfüllt (vgl. Höft et al. 2005, S. 187).

5.2 Die Selbstvermarktung

Der FC Bayern München verfügt über das Potential der Eigenvermarktung und setzt dieses ein. Die Mehrheit der Bundesligavereine verkaufen die Vermarktungsrechte an Agenturen, so ist der FC Bayern München einer der fünf Bundesligisten die eine Selbstvermarktung vorziehen. Durch die frühe Entscheidung zur Selbstvermarktung haben sie sich gegenüber anderen Bundesligavereinen bewusst abgehoben (vgl. Steinkirchner 2010). Der Vermarktungsbereich ist in die Bereiche Direktion Medien und Kommunikation, Direktion neue Medien, Medienrechte, IT, Direktion Recht, Direktion Merchandising, der Abteilung Sponsoring und Events et al. geteilt (vgl. Mennerich 2014b).

5.2.1 Die Marke FC Bayern München

„Eine Position zu besetzen heißt für Marken eben: andere bewusst aufzugeben“ (Hansen 2014).

Die Eigenschaft des arroganten Siegerklub wird dem FC Bayern München zugeschrieben ist, hat das Bild der Marke bereits zu Beginn beeinflusst (vgl. Hagen 2002, S. 174). Das gezielte Abheben, durch die Positionierung der Marke, von anderen Bundesligavereinen hat für den Verein Vorteile. Die Markenstärke des FC Bayern München profitiert folglich durch die Attraktivität des Vereins. Der Mehrwert der Markenidentität des FC Bayern München lässt auf die Markenstärke des Vereins schließen. Der Erfolg in den verschiedenen Geschäftsfeldern, ist auf die Markenstärke des FC Bayern München zurückzuführen. Die mediale Reichweite, die durch den Fußball erlangt wird, ist ein entscheidender Faktor bei der Einnahme durch andere Maßnahmen (vgl. Elter 2012, S. 447). Laut dem BRANDFINANCE Report 2013 (vgl. 2013, S. 3), welcher den markenstärksten Fußballverein auf der Welt ermittelt, befindet sich der FC Bayern München auf

Platz 1. Die Markenführung erfolgt durch die individuelle Markenpositionierung des Vereins und hat eine polarisierende Selbstvermarktung der Marke Bayern München geschaffen (vgl. Bauer/ Sauer/ Schmitt 2004, S. 26).

5.2.2 Merchandising

Der FC Bayern München ist mit dem Verkauf von Fanutensilien der führende Fußballverein. Die Vergangenheit zeigte, dass die Absatzmenge der Merchandisingprodukte des FC Bayern München den zentralen Teil des Gesamtumsatzes der Bundesliga ausmacht (vgl. Rohlmann 2012, S. 531). Bereits Mitte der 1970er Jahren wurde die erste Autogrammstelle des Vereins gegründet. Die strategische Wirkung durch Merchandising auf die emotionale Bindung zwischen Verein und Fan wurde durch die Autogrammstelle des Fußballklubs gestärkt. Durch die Auslandsvermarktung des Vereins ist die Nachfrage nach Fanutensilien im asiatischen Wirtschaftsraum immer mehr zu beobachten (vgl. Pfeifer 2006, S. 312).



Abbildung 19: Merchandising in China

Quelle: https://encrypted-tbn3.gstatic.com/images?q_tbn:ANd9GcRHcqftsArqEYSvAQzypAeVQIFHI597ASMztKltnSDwFdl1Gdina

Durch ihre Fanloyalität, die geprägt ist durch Einflüsse des soziokulturellen Milieus, ideologischen Motiven sowie dem Fußball als Schlüsselerlebnis, ist die Beziehung zwischen dem FC Bayern München durch die Indikatoren der Markentreue und der Absatzmenge erwiesen (vgl. Lenhard 2002, S. 8). Ein systematischer Vorgang im Bereich des Markenmanagement wurde von Bayern München im Vergleich zu den anderen Bundesligavereinen von Anfang an umgesetzt. Eine Professionalisierung im Bereich Merchandising war die Folge. Durch die Funktion des Vereinsmerchandisings als abgeleitetes Produkt des Fußballs, soll trotz des bereits vorhandenen Produktsortiments auf dem Markt, eine Nachfrage auf das Bayern München Produkt hergestellt werden. Das Produkt wird durch das Empfinden gegenüber dem Verein sowie die vorausgesetzte Loyalität als Möglichkeit des Outing und der Zugehörigkeit zu gekauft (vgl. Rudolph 2002,

S. 178). Das Merchandisingssortiment beinhaltet sportaffine, sportnahe und sportfremde Produkte. Von den klassischen Mannschaftstrikots bis hin zu Küchenutensilien wie Gewürze oder auch Saucen die durch das CD gekennzeichnet sind. Der FC Bayern München verfügt über acht Fan-Shops sowie den Megastore in der Allianzarena.



Abbildung 20: Merchandising des FC Bayern München

Quelle: http://shop.fcbayern.de/ok35/?campaign=OnlineKat_TL14#/?onlinekatpage=132



Abbildung 21: Megastore in der Allianz Arena

Quelle: https://shop.fcbayern.de/media/images/shop/fan-shops/Megastore_0208.variant525x310.jpg

Die Saison 2006/2007 erbrachte dem FC Bayern München einen Merchandisingumsatz von 32,3 Mio. Euro, der zur Saison 2012/ 2013 auf 82,8 Mio. Euro gestiegen ist (vgl. Randerath 2014b).

5.2.3 Sponsoring

Die Eigenvermarktung des Vereins wird durch die Abteilung Sponsoring und Events im Bereich Sponsoring gehandelt. Um den richtigen Sponsoringpartner zu finden sind entscheidungsrelevante Informationen als Basis zu beachten. Das Image des Vereins ist durch die Positionierung als Verein der Sieger einer bestimmten Assoziation ausgesetzt. Das Kommunikationspotential des Vereins ist durch seinen Status bei seinen Anhängern sowie der medialen Reichweite, die auf den Erfolg zurückzuführen ist, als Kriterium bei der Wahl der Sponsoringpartner zu beachten (vgl. Bagusat/ Hermanns 2012. S. 474f.). Eine Kategorisierung der Sponsoren ist durch die Branchenexklusivität gegeben. Die Höhe der Rechtepreise bei der Übertragung der Werberechte, entscheidet über den Status des Sponsorships und der Platzierung der Werbemöglichkeit. Die folgende Tabelle gibt eine Übersicht der Sponsoren des FC Bayern München.

Sponsorenstruktur	Hauptsponsor	Premiumpartner	Classic Partner
Unternehmen	Telekom, adidas, Audi, Allianz,	HypoVereinsbank, Imtech, Lufthansa, Man, Paulaner, Samsung und Yingli Solar.	Adelholzener, Bayern3, Coca Cola Zero, Ehrmann, Flyeralarm, Henkel, Hublot, Lego, Schöller, Sir Oliver, Schäffler, Siemens, spg., Thomas Sabo, Trentino und viagogo.

Tabelle 2: Sponsorenstruktur des FC Bayern München

Quelle: Eigene Darstellung. <http://www.fcbayern.de/de/club/partner/>

So ist bspw. das Sponsorship zwischen adidas als Hauptsponsor und Ausrüster aufgrund der Übereinstimmung der Identifikation beider Marken ein erfolgreiches Engagement. Es sind Attribute wie fleißig, ehrgeizig, modern, dynamisch, traditionsbewusst, leidenschaftlich, erfolgreich u.v.m. die eine Identifikation beider Parteien aufkommen lässt. Dies hat eine Authentizität zu Folge welche sich positiv auswirkt. In der Saison 2012/ 2013 konnte der Verein 102,4 Mio. Euro durch Sponsoringengagements einnehmen (vgl. Randerath 2014b).

5.2.4 TV- Einnahmen

Die Bundesligaplatzierungen des Fußballvereins werden als Basis bei der Errechnung zur Verteilung der Einnahmen berücksichtigt. Der FC Bayern München hat somit trotz der zentralen Vermarktung, durch seine Platzierungen in der Bundesliga, 33,19 Mio. Euro durch die nationale TV- Vermarktung für die Saison 2013/ 2014 generieren können. Durch die Schlüsselverteilung hat bspw. Eintracht Braunschweig 16,59 Mio. Euro einnehmen können (s. 2.2). Nicht nur das Aufkommen der privaten Fernsehsender haben die TV- Vermarktung beeinflusst, sondern auch der FC Bayern München. So profitiert die gesamte Fußballbundesliga durch die Marke FC Bayern München (vgl. Rudolph 2002, S. 70).

6 Fazit

Die vorliegende Arbeit hatte das Ziel das Fortschreiten der Kommerzialisierung in der Fußballbundesliga, unter besonderer Berücksichtigung des Sportmarketings zu untersuchen. Durch die Schwerpunktsetzung auf die Bereiche der medialen Übertragungsrechte, dem Sponsoring und dem Fußballmerchandising wurden die wichtigsten Aktivitäten im Fußballmarketing erläutert. Diese Vermarktungsstrategien wurden anhand des FC Bayern Münchens anschaulich dargestellt und die Wichtigkeit des Marketings in der Fußballbundesliga hervorgehoben.

Es konnte festgestellt werden, dass durch das Entstehen der Zusatzmärkte exorbitante Einnahmen generiert werden können. Das Fußballspiel an sich stellt nicht mehr das einzige Produkt dar. Die daraus abgeleiteten Nebenmärkte bieten der Fußballbundesliga eine wichtige Finanzierungsquelle. Besonders der passive Sportkonsum durch den Zuschauermarkt, hat eine große wirtschaftliche Bedeutung im Bereich des Sportmarketings. Der Kommerzialisierungsprozess wird durch den wirtschaftlichen Einfluss, der verschiedenen Märkte des Sports gekräftigt. Die ökonomische Wertigkeit steht immer mehr im Vordergrund und ist zu Lasten des eigentlichen Grundmotives des Fußballs immer wichtiger geworden.

Das Marketing innerhalb der Fußballbundesliga tangiert durch die Bereiche Sponsoring, Merchandising und der Verwertung medialer Übertragungsrechte sowohl die Wirtschaft als auch die Politik. Demgemäß ist die Ethik und Moral eines ausschließlich sportlichen Wettbewerbs nicht mehr gegeben.

Zu beachten ist, dass durch die gesetzliche Festlegung bspw. die Übertragung gesellschaftlich wichtiger Fußballspiele mittels öffentlich-rechtlicher Sender, das Recht auf die allgemeine Zugänglichkeit des Fußballsports gegeben ist. Daraus lässt sich schließen, dass es ohne dieses Gesetz keine Übertragung von Fußballspielen im Free-TV geben würde und die bestehende Kommerzialisierung ein neues Ausmaß annehmen würde. Durch das Übertragen der Verwertungsrechte ist das Streben nach ökonomischen Zielen, zu Lasten der Zuschauer immer mehr zu beobachten. Zudem werden durch die enge Zusammenarbeit mit Unternehmen im Sponsoringbereich Summen erzielt, welche Überwachungen unabhängiger Wettbewerbskommissionen unverzichtbar machen. Gleichzeitig ist eine Abhängigkeit zwischen der Wirtschaft und Politik zu beobachten.

Summa summarum lässt sich sagen, dass das Sportmarketing in der Fußballbundesliga ein schon lange nicht mehr aufzuhaltender Prozess ist. Durch die vom Fußball ausgehende Kraft, in Form einer ausgeprägten Fanloyalität und der Besonderheit der emotionalen Wirkung des Geschehens, ist auch in Zukunft eine Steigerung der Vermarktung in der Fußballbundesliga unaufhaltbar.

Für folgende Arbeiten zum Thema Sportmarketing und der Kommerzialisierung wäre eine genaue Untersuchung bzgl. der Meinung der Fans zur Vermarktung der Fußballbundesliga wünschenswert. Sinnvoll wäre vor allem eine umfangreiche Befragung mit Hilfe einer empirischen Studie.

Literatur- und Quellenverzeichnis

ADVANT PLANNING/ SPONSORS (2012): Fantypolgien der Bundesliga. Strukturanalyse der Bundesliga- Fans aus kommunikativer und absatzorientierter Perspektive.

Angenendt, Christine/ Bolten, Bärbel/ Krüger, Jens (2004): SPONSOR VISIONS 2004. In: pilot checkpoint GmbH/ FASPO- Fachverband Sponsoring. (Hrsg.). SPONSOR VISIONS 2004. Hamburg, 2004.

Angenendt, Christine/ Bolton, Bärbel/ Oppermann, Petra (2010): SPONSOR VISIONS 2010. In: pilot checkpoint GmbH/ FASPO- Fachverband Sponsoring (Hrsg.). SPONSOR VISIONS 2010. Hamburg, 2010.

Astheimer, Sven (2011): Modemarke FC St. Pauli. Das Geschäft mit dem Totenkopf. URL:<http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/modemarke-fc-st-pauli-das-geschaeft-mit-dem-totenkopf-11497372.html>
(Stand: 15.05. 2014).

Bagger, Tim B. (2010): Die kartellrechtlichen Grenzen bei der Vergabe von Bundesliga-übertragungsrechten. In: Adolphsen, Jens et al.(Hrsg.): Schriften zum Sportrecht. Band 21. Baden- Baden.

Bagusat, Ariane (2013): Sponsoring Trends 2012. Eine Onlinebefragung der umsatzstärksten Unternehmen in Deutschland. Salzgitter.

Bauer, Hans H./ Sauer, Nicola E./ Schmitt, Philipp (2004): Die Erfolgsrelevanz der Markenstärke in der 1. Fußball- Bundesliga. Mannheim.

Becker, Stefan/ Böcker, Dirk/ Nienaber, Ann- Marie (2012): Vom Fußballverein zur Kapitalgesellschaft- Ausgliederung von Profisportabteilungen am Beispiel von Fortuna Düsseldorf. In: Schewe, Gerhard/ Littkemann, Jörn (Hrsg.): Sportmanagement. Der Profi-Fußball aus sportökonomischer Perspektive. 3. Auflage. Schorndorf. 85- 138.

Binroth, Andreas (2003): Der wahre Fan. In: Schmidt- Lauber, Brigitta (Hrsg.): FC St. Pauli. Zur Ethnographie eines Vereins. Band 4. Münster. 65- 81.

Böll, Karin (1999): Merchandising und Licensing. Grundlagen, Beispiele, Management. München.

BRANDFINANCE FOOTBALL 50 (2013): THE ANNUAL REPORT ON THE WORLD'S MOST VALUABLE FOOTBALL BRANDS.

Brandt, Stefanie (2011): Marketinghandbuch Licensing. Brands und Lizenzthemen professionell vermarkten.

Bruhn, Manfred (2010): Sponsoring. Systematische Planung und integrativer Einsatz. 5. Auflage. Wiesbaden.

Bühler, Andre/ Nufer, Gerd (2013): Marketing und Sport: Einführung und Perspektive. In: Nufer, Gerd/ Bühler, Andre (Hrsg.): Marketing im Sport. Grundlagen und Trends des modernen Sportmarketing. 3. Auflage. Berlin. 4- 23.

Bühler, Andre/ Nufer, Gerd (2012): Marketing im Sport. Kommunikationspolitik im Sport. In: Nufer, Gerd/ Bühler, Andre (Hrsg.): Management im Sport. Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendungen der modernen Sportökonomie. 3. Auflage. Berlin. 378-415.

Bühler, Silvia (2005): Entwicklung eines Sponsoring- Muster- Konzeptes und dessen Anwendung am Beispiel der Sponsoringaktivitäten der Brauerei Meckatzer Löwenbräu. Hamburg.

Bundesliga (2014): Statuten DFL.
URL: <http://www.bundesliga.de/de/dfl/statuten/>
(Stand: 05.05. 2014).

DFL Ligastatut (2013): Ordnung für die Verwertung kommerzieller Rechte.

DFL SPORTS ENTERPRISES: Sponsoring & Licensing.
URL: <http://dfl-sports-enterprises.com/sponsoring/language/de.html>
(Stand: 16.05.2014).

Drees, Norbert (1990): Sportsponsoring. 2. Auflage. Wiesbaden.

Dunkhorst, Jan (2006): Linker Fußball? Rechter Fußball? Cesar Luis Menotti als Utopist des Wahren, Guten und Schönen im Fußballsport.
URL: <http://www.lateinamerikanachrichten.de/?/artikel/907.html>
(Stand : 12.06.14).

Duvinage, Peter (2012): Die Verwertung der fernsehmäßigen Sportrechte von Verbänden, Ligen und Vereinen durch Sportrechteagenturen war gestern- Eigenvermarktung ist heute! In: Galli, Albert et al. (Hrsg.) Sportmanagement. Finanzierung und Lizenzierung. Rechnungswesen, Recht und Steuern. Controlling, Personal und Organisation. Marketing und Medien. 2. Auflage. München. 566- 585.

Eickmann-Martini, Ulrich (2014): Multiplikative Werbewirkungen.

URL: http://media.creditreform-magazin.de/print_crossmedia.html

(Stand: 20.05.2014).

Elter, Vera- Carina von (2012): Markenbewertung bei Fußballunternehmen. In: Galli, Albert et al. (Hrsg.) Sportmanagement. Finanzierung und Lizenzierung. Rechnungswesen, Recht und Steuern. Controlling, Personal und Organisation. Marketing und Medien. 2. Auflage. München. 446- 454.

Falkenau, Jens (2013): Sportsponsoring. Wirkung und Erfolgsfaktoren aus neuropsychologischer Sicht. Freiburg.

Freyer, Walter (2011): Sport- Marketing. Modernes Marketing- Management für die Sportwirtschaft. Auflage.4. Berlin.

Fritzen, Victor/ Verfürden, Michael (2014): Sport. Merchandising- Angebote der Bundesliga. Gemischtwarenläden in Vereinsfarben.

URL:<http://www.handelsblatt.com/sport/fussball/nachrichten/merchandising-in-der-bundesliga-gemischtwarenlaeden-in-vereinsfarben/9324908.html?slp=true&p=20&a=false#image>

(Stand: 13.05. 2014).

Kaiser, Gerd (2013) MarkenG § 27 Rechtsübergang. In: Erbs, Georg/Kohlhaas, Max : Strafrechtliche Nebengesetze, Loseblattkommentar, Band 17., Stand: 195. Ergänzungslieferung (Juli 2013).

Kaiser, Gerd (2013) MarkenG § 30 Abs.2 Lizenzen. In: Erbs, Georg/Kohlhaas, Max : Strafrechtliche Nebengesetze, Loseblattkommentar, Band 17., Stand: 195. Ergänzungslieferung (Juli 2013).

Gierlich, Norbert (2011): St. Pauli- 100 Jahre Markenliebe: The World's tollster Football Club.

URL: http://www.marketingclub-muenchen.de/das_programm/2011/20110419_fc_st.pauli.php?backto=%2335

(Stand: 18.05. 2014).

Hagen, Rudolph (2002): Management der ersten Liga. Mit den Strategien des FC Bayern München zum Erfolg. Planegg b. München.

Hansen, Torben Bo (2014): Was das Marketing von Putin lernen kann.

URL: <http://www.handelsblatt.com/meinung/kolumnen/werber-rat/der-werber-rat-was-das-marketing-von-putin-lernen-kann/9750460.html>

(Stand: 22.05.2014).

Heesch, Laurence/ Rützel, Andrea (2004): Will they (n) ever walk alone?. In: Schmidt-Lauber, Brigitta (2004): FC St. Pauli. Zur Ethnographie eines Vereins. 2. Auflage. Münster. 116- 132.

Hermanns, Arnold/ Marwitz, Christian (2008): Sponsoring. Grundlagen, Wirkung, Management, Markenführung. München.

Höft, Maike et al. (2005): Markteintritt europäischer Fußballvereine in Asien: Chancen, Risiken und Handlungsempfehlungen. In: Wehrheim, Michael (Hrsg.): Marketing der Fußballunternehmen. Sportmanagement und professionelle Vermarktung. Band 12. Berlin. 147- 193.

HORIZONT. NET: DFL definiert sich mit neuer Corporate Identity als Medienmarke.
URL: http://www.horizont.net/aktuell/medien/pages/protected/DFL-definiert-sich-mit-neuer-Corporate-Identity-als-Medienmarke_36386.html?blbLogin=true
(Stand: 16.05.2013).

Jansen, Annika (2013): Fußball- Bundesliga. Merchandising- Boom vor Bundesliga-Start.
URL:<http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/fussball-bundesliga-merchandising-boom-vor-dem-saisonstart-a-915343.html>
(Stand: 20.05.2014).

Jungholt, Thorsten (2003): Die Liga expandiert in den Fernen Osten. Neue Millionen-Einnahmen durch Merchandising- und TV- Gelder.
URL:<http://www.welt.de/print-welt/article350833/Die-Liga-expandiert-in-den-Fernen-Osten.html>
(Stand: 22.05.2014).

Karsch, Tobias (2006): Der Bundesligaverein als Wirtschaftsunternehmen und Arbeitgeber. Ausgewählte Rechtsprobleme. Band 471. Baden- Baden.

Kiendl, Stephanie- C. (2007): Markenkommunikation mit Sport. Sponsoring und Markenevents als Kommunikationsplattform. Wiesbaden.

Kleinschmidt, Elke (2014): Vereinsmanagement. Merchandising: Nutzen und Wirkung.
URL:<http://www.vibss.de/sportraeume-und->

umwelt/vermarktungsstrategien/sportraeume-marketing-und-oeffentlichkeitsarbeit/merchandising-nutzen-und-wirkung
(Stand: 13.05.2014).

Kratochvil, Jan (2011): Modernes Marketing für Sportvereine. Ein Praxishandbuch. Aachen.

Lenhard, Michael (2002): Vereinsfußball und Identifikation in Deutschland. Phänomen zwischen Tradition und Postmoderne. Band 32. Hamburg

Leuteritz, Anja (2008): Erfolgsfaktoren des Sponsorings. Messansatz- Empirische Studie- Praxisleitfaden. Göttingen.

Mather, Tom (2003): Mythos „politischer Fan“. In: Schmidt- Lauber, Brigitta (2003): FC St. Pauli. Zur Ethnographie eines Vereins. Band 4. Münster. 52- 64.

Mecking, Christoph (2010): Corporate Giving: Unternehmensspende, Sponsoring und insbesondere Unternehmensstiftung. In: Backhaus, Holger et al. (Hrsg.): Corporate Citizenship in Deutschland. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Bilanz und Perspektiven. 2. Auflage. Wiesbaden. 371- 386.

Mennerich, Stefan (2014a): Organe der FC Bayern München AG.
URL: <http://www.fcbayern.de/de/club/fcb-ag/organe/>
(Stand: 22.05.2014).

Mennerich, Stefan (2014b): FCB AG. Abteilungen.
URL: <http://www.fcbayern.de/de/club/fcb-ag/abteilungen/>
(Stand: 22.05.2014).

Nufer, Gerd (2013): Werbung bei Sportevents. Ambush Marketing: Umstritten, aber nicht schmutzig.
URL: http://www.focus.de/sport/experten/tid-32070/werbung-bei-sportevents-ambush-marketing-umstritten-aber-nicht-schmutzig_aid_1027959.html
(Stand: 01.04.2014).

Pfeifer, Achim (2006): Handgeschriebene Erfolge. Die Triumphe des FC Bayern München und die Autogramme seiner Erfolgsgaranten, von der ersten Meisterschaft 1932 bis ins Zeitalter der Allianz Arena. Aalen.

Preuß, Holger (2009): Sponsoring im Spitzensport. In: Breuer, Christoph/ Thiel, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Sportmanagement. Beiträge zur Lehre und Forschung im Sport. 2. Auflage. Schorndorf. S. 282- 299.

Randerath, Max (2014a): Wie werden die TV-Einnahmen in der Bundesliga verteilt? Anteile der TV Sender.

URL:<http://fussball-geld.de/wie-werden-die-tv-einnahmen-in-der-bundesliga-verteilt/>
(Stand: 08.05. 2014).

Randerath, Max (2014b): Einnahmen Bayern München.

URL:<http://fussball-geld.de/wie-werden-die-tv-einnahmen-in-der-bundesliga-verteilt/>
(Stand: 27.05. 2014).

Renner, Cornelius (o. J): Medienrecht- Blog.com. Veranstalter/ Veranstalterbegriff.

URL:http://medienrecht-blog.com/a-z/veranstalter_veranstalterbegriff/
(Stand: 05.05.2014).

Richter, Hermann A.(2013): Rechte und Rechtevermarktung im Sport. In: Nufer, Gerd/ Bühler, Andre (Hrsg.): Marketing im Sport. Grundlagen und Trends des modernen Sportmarketing. 3. Auflage. Berlin. 2013. S 530- 557.

Rigtering, Verena/ Müller- Römer, Stefan (2012): Markenschutz& Markenmeldung.

URL:<http://www.medienrechtsanwaelte.de/service/wissenswertes/markenrecht/markenschutz.html>
(Stand: 15.05.2014).

Rohlmann, Peter (2012): Merchandising- Bestandteil von Markenführung und Kundenbindung im Sport. In: Galli, Albert et al. (Hrsg.): Sportmanagement. Finanzierung und Lizenzierung. Rechnungswesen, Recht und Steuern. Controlling, Personal und Organisation. Marketing und Medien. 2. Auflage. München. 522- 534.

Rohlmann, Peter (2013a): 16. Fanartikel- Barometer für die Bundesliga (2013/2014).

URL: www.pr-marketing.org/content.php?content=publikationen§ion
(Stand: 13.05.2014).

Rohlmann, Peter (2013b): Merchandising im Sport. In: Nufer, Gerd/ Bühler Andre (Hrsg.): Marketing im Sport. Grundlagen und Trends des modernen Sportmarketing. 3. Auflage. Berlin. 176- 205.

Schaub, Renate (2008): Sponsoring und andere Verträge zur Förderung überindividueller Zwecke. Tübingen.

Schellhaaß, Horst M./ Fritsch, Christoph (2007): Sport im Fernsehen als Grundversorgung. In: Schierl, Thomas (Hrsg.): Handbuch Medien, Kommunikation und Sport. Beiträge zur Lehre und Forschung im Sport. Band 159. Schorndorf. 243- 255.

Schilhaneck, Michael (2008): Zielorientiertes Management von Fußballunternehmen. Konzepte und Begründung für ein erfolgreiches Marken- und Kundenbindungsmanagement. Wiesbaden.

Schmidt- Lauber, Brigitta (2003): Der FC St. Pauli als kulturelles Ereignis. Zur Ethnographie eines Vereins. In: Schmidt- Lauber, Brigitta (2003): FC St. Pauli. Zur Ethnographie eines Vereins. Band 4. Münster. 9-37.

Schmidt, Ulrike (2003): Die Vermarktung des Underdog- Images. In: Schmidt- Lauber, Brigitta (2003): FC St. Pauli. Zur Ethnographie eines Vereins. Band 4. Münster. 153-168.

Schröter, Dirk (2014): Produkt- und Dienstleistungsbezug. Passen Sponsorenprodukte und Dienstleistungen zum Sport?.

URL:<http://dfb.vibss.de/sponsoring/sponsorenakquise/produkt-und-dienstleistungsbezug/>
(Stand: 11.04.2014).

Schwier, Jürgen/ Schauerte, Thorsten (2008): Soziologie des Mediensports. In: Schwier, Jürgen/ Schauerte, Jürgen/ Danisch, Marco (Hrsg.): Soziologie des Mediensports. Sport. Medien Gesellschaft. Köln.

Sinell, Stefan (2007): Werbung für Sport. Wie für Sport geworben wird. In: Schierl, Thomas (Hrsg.): Handbuch Medien, Kommunikation und Sport. Beiträge zur Lehre und Forschung im Sport. Band 159. Schorndorf. 276- 293.

Staatsvertrag für Rundfunken und Telemedien (Rundfunkstaatsvertrag- RStV-): 2013. 15. Änderung. Berlin.

Steinkirchner, Peter (2010): Lukratives Fußball- Imperium. Die Erfolgsstrategie von Geldmeister FC Bayern.

URL: <http://www.wiwo.de/unternehmen/lukrativstes-fussball-imperium-die-erfolgsstrategie-von-geldmeister-fc-bayern/5232664.html>
(Stand: 27.05.2014).

Ulrich, Niegel (2010): Die Marke FC St. Pauli. Eine Markenanalyse des Hamburger Fußballklubs. Hamburg.

Wagner, Florian (2011): PRAXIS: Markenführung- und Wachstumsoptionen durch Brand Licensing. In: Brand, Stefanie (2011): Marketinghandbuch Licensing. Brands und Lizenzthemen professionell vermarkten. Wiesbaden. 120- 130.

Walliser, Björn (1995): Sponsoring: Bedeutung, Wirkung und Kontrollmöglichkeiten. Wiesbaden.

Watzlawick, Paul/ Beavin, Janet H./ Jackson, Don D. (2011 u. ö.): Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. 12., Auflage. Bern.

Weiland, Neil George (1995): Der Sponsoringvertrag. Band 26. München.

Wiedemann, Martin (2004): SPORTSPONSORING UND- VERMARKTUNG. Tipps und Tricks aus der Praxis. Pfaffenweiler.

Woisetschläger, David M. et al. (2013): Sponsoringstudie 2013. 50 Jahre Fußball- Bundesliga: Von den Anfängen des Sponsoring bis zur Gegenwart. Braunschweig.

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname